

**Technická univerzita v Liberci  
Hospodářská fakulta**

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

**Zhodnocení užívání marketingové strategie a návrhy  
změn ve firmě Ravel, spol. s. r. o.**

The Evaluation of Marketing Strategy Use and the Proposals for Changes in  
Ravel, Ltd.

DP – PE – KMG – 2009 - 27

MICHAELA STEHLÍKOVÁ

Vedoucí práce: doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc. – KMG

Konzultant: Ing. Ludmila Zigmundová, Ravel, spol. s. r. o. – Ústí nad Labem

Počet stran: 109

Počet příloh: 11

Datum odevzdání: 14. 5. 2009

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 16. 3. 2009

Podpis: .....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala touto cestou svému vedoucímu diplomové práce doc. RNDr. Pavlu Strnadovi, CSc. za vedení a korekci mé práce a také rovněž mé konzultantce Ing. Ludmile Zigmundové a Ing. Janu Procházkovi za poskytnutí všech potřebných informací, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

## **Resumé**

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení užívání marketingové strategie ve firmě RAVEL, spol. s r. o. a následně na mé vlastní návrhy strategií pro tento podnik. Hlavní myšlenkou mé diplomové práce je poukázat na skutečnost, že ve stavebnictví, tak jako i v kterémkoliv jiném odvětví, je důležité využívat marketing, marketingové nástroje a marketingovou strategii. Z práce je patrné, že se stavební podnik RAVEL, spol. s r. o. nemusí obávat o své přežití a podnikatelský úspěch. I přesto by měl ale podnik neustále sledovat svojí marketingovou situaci a při každém sebemenším problému, by měla společnost podniknout případné kroky, které by předcházely možným komplikacím, které by narušily poměrně hladký chod společnosti. Mým vypracovaným návrhům strategií pro společnost předchází teoretické představení marketingu ve stavebnictví, důkladné představení a popis společnosti, dále použití marketingových nástrojů ve společnosti a zhodnocení všech marketingových faktorů, které jsou zapotřebí pro stanovení mých nových doporučujících marketingových strategií, které by mohl RAVEL, spol. s r. o. v budoucnu využít nebo se jimi nechat inspirovat. Patří sem především analýza marketingového mixu a zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení ve společnosti. Až po důkladné analýze těchto faktorů přichází na řadu mé návrhy změn strategií ve společnosti.

## **Summary**

The graduation theses is focused on evaluation of marketing strategy use in RAVEL, Ltd, and consequently on my own proposals of strategies for this company. The main idea of my graduation theses is to point out that even in the building industry, as well as in any other sector, is important to derive benefit from marketing, marketing tools and marketing strategy. It is evident (from my graduation theses) that there is no need for RAVEL, Ltd, to worry about its survival and enterprise achievements. But after all they should constantly monitor their marketing standing and at every slightest problem occurred the company should take adequate steps which would prevent from any and all complication that would disturb relatively smooth run of the company. My proposals of strategies worked out for company come after: the teoretical presentment of marketing in building industry, the complete display and description of building company, then the application of marketing tools in company and evaluation of all marketing factors which are needed to an assignment of my new recommending marketing strategies that RAVEL, Ltd, could apply in the future or let inspire with them. The analysis of marketing mix and findings of the strong and weak points, opportunities and threats in the society belong here in the first place. After a proper analysis of these factors my proposals of changes in strategies in the company have turn.

## **Klíčová slova**

stavebnictví

stavba

stavební trh

stavební společnost

zákazník (investor)

marketing ve stavebnictví

marketingové nástroje

marketingový mix

SWOT analýza

marketingová strategie

## **Key words**

building industry

building structure / construction

construction market

building company / enterprise

customer (investor)

marketing in the building industry

marketing tools

marketing mix

SWOT analysis

marketing strategy

## OBSAH

<b>Seznam zkratk a symbolů .....</b>	<b>10</b>
<b>Seznam tabulek a obrázků .....</b>	<b>13</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>14</b>
<b>1. STAVEBNICTVÍ - UŽITÍ MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ ....</b>	<b>17</b>
1.1 Aktuální stav stavebnictví .....	17
1.2 Stavební trh .....	19
1.3 Specifika marketingu ve stavebnictví .....	24
1.4 SWOT analýza stavební firmy .....	27
1.4.1 S - W analýza .....	27
1.4.2 O - T analýza .....	28
1.5 Marketingový mix ve stavebnictví.....	28
1.5.1 Výrobek - stavba .....	30
1.5.1.1 Komerční výrobek.....	31
1.5.1.2 Zakázkový výrobek.....	33
1.5.2 Ceny .....	34
1.5.2.1 Stanovení cen v komerčním marketingu .....	34
1.5.2.2 Stanovení cen v zakázkovém marketingu.....	35
1.5.3 Distribuce .....	36
1.5.4 Komunikační mix .....	38
1.6 Marketingové strategie ve stavebnictví.....	41
<b>2. PŘEDSTAVENÍ FIRMY RAVEL, SPOL. S. R. O.....</b>	<b>43</b>
2.1 Popis firmy.....	43
2.1.1 Historie společnosti .....	43
2.1.2 Současnost společnosti .....	45
2.1.3 Budoucnost – cíle společnosti .....	48
2.1.3.1 Dlouhodobé cíle.....	48
2.1.3.2 Krátkodobé cíle .....	50
2.2 Personální složení RAVELU, spol. s . r. o.....	52
2.3 Konkurence .....	55

2.4 Dodavatelé a subdodavatelé RAVELU, spol. s r. o.....	61
2.5 Zákazníci – investoři a zakázky .....	65
<b>3. VYUŽITÍ MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ VE FIRMĚ – MARKETINGOVÝ MIX .....</b>	<b>68</b>
3.1 Produkt (stavba) .....	68
3.2 Cena.....	73
3.3 Distribuce.....	76
3.3.1 Řízení stavebních prací .....	76
3.3.2 Výrobní a skladový areál v Hrbovicích.....	81
3.3.3 Nákupní marketing RAVELU.....	82
3.3.3.1 Nákup materiálu a výrobků .....	83
3.3.3.2 Nákup subdodávek a služeb.....	83
3.3.4 Kontroly .....	84
3.3.5 Označení materiálů.....	85
3.3.6 Skladování.....	85
3.3.7 Manipulace .....	86
3.3.8 Autodoprava a stavební mechanizace .....	87
3.4 Marketingová komunikace .....	87
<b>4. SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>90</b>
4.1 S – W analýza .....	90
4.1.1 Silné stránky .....	90
4.1.2 Slabé stránky .....	91
4.2 O – T analýza.....	92
4.2.1 Příležitosti.....	92
4.2.2 Ohrožení.....	93
<b>5. NÁVRHY ZMĚN STRATEGIÍ VE FIRMĚ .....</b>	<b>94</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>105</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>107</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>109</b>



## Seznam zkratek a symbolů

ADSM – autodoprava a stavební mechanizace

apod. – a podobně

a. s. – akciová společnost

atd. – a tak dále

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

cca. – circa (přibližně)

CSc. – Kandidát věd

č. – číslo

ČR – Česká republika

ČSN – Česká státní norma

Doc. - Docent

DSP – dopravní stavební práce

EMS – Systém environmentálního managementu

EU – Evropská unie

FIFO – First In - First Out (první do skladu - první ze skladu)

FK – fotbalový klub

f. o. – fyzická osoba

HC – hokejový klub

Ing. – Inženýr

IS – Integrovaný systém

ISBN - International Standard Book Number (Mezinárodní standard číslování knih)

ISO – International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)

KB – Komerční banka

Kč – koruna česká

KMG – Katedra marketingu

m – metr

m<sup>2</sup> - metr čtvereční

max. – maximálně

min. – minimálně

mil. – milion

např. – například

obr. - obrázek

OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Specification (Mezinárodní  
specifikace systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)

O – T analýza – Analýza příležitostí a ohrožení (Opportunities, Threats)

PF - Pour féliciter (zkratka na novoročenkách)

p. o. – právnická osoba

PO – požární ochrana

PSV – přidružená stavební výroba

RAVEL – RAVEL, spol. s. r. o.

RNDr. – Doktor přírodních věd

RD – rodinné domy

s. – strana

Sb. – sbírka

Spolchemie – Spolek pro chemickou a hutní výrobu

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

Sv. – svatý

S – W analýza – Analýza silných a slabých stránek (Strenghts, Weaknesses)

SWOT - Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats (Analýza silných, slabých stránek,  
příležitostí a hrozeb)

tab. - tabulka

TEŘ – technicko ekonomický ředitel

THP – technicko hospodářský pracovník

tj. – to jest

TUL – Technická univerzita v Liberci

tzv. – takzvaně

UJEP – Univerzita Jana Evangelisty Purkyně

ul. – ulice

ÚL – Ústí nad Labem

ÚRS – cenová soustava

viz. - videre licet (patrně, zřejmě, zjevně, totiž, jistěže, a to, a sice, zejména atd.)

VOŘ – výrobně obchodní ředitel

vyd. – vydání

www. – World Wide Web

ZŠ – základní škola

ŽP – životní prostředí

& - and (a)

4P – Produkt (výrobek), Price (cena), Place (distribuce), Promotion (podpora prodeje)

% - procento

+ / - - plus, minus

§ - paragraf

## **Seznam tabulek a obrázků**

Tabulka 1: Základní jmění společnosti a podíl společníků na základním jmění – str. 43

Obrázek 1: Struktura stavebního trhu – str. 20

Obrázek 2: Vzájemná vazba stavebního trhu a vnějšího okolí – str. 22

Obrázek 3: Komerční marketingový mix – str. 29

Obrázek 4: Zakázkový marketingový mix – str. 30

Obrázek 5: Totální výrobek – str. 32

Obrázek 6: Organizační struktura RAVELU – str. 54

## ÚVOD

Tato diplomová práce pojednává o tom, jak je ve stavebnictví důležité využívat marketing, bez kterého by žádná stavební firma na trhu neuspěla. Práce poukazuje na důležitost užívání vhodných marketingových strategií ve stavebních firmách, které mohou v budoucnu znamenat pro společnost velkou konkurenční výhodu a poté mohou společnosti zajistit na trhu úspěch. Rostoucí konkurence způsobuje, že trh je stále více nasycen a tak zákazníci (investoři) jsou ti, kteří určují charakter stavebního trhu a na kterých závisí úspěch či úpadek stavební firmy. Rozhodne-li se stavební firma realizovat určitou marketingovou strategii, musí zvážit, jaký soubor marketingových nástrojů bude využívat. Právě s použitím marketingových nástrojů a postupů se lze snadno orientovat na stavebním trhu a přizpůsobit stavebně zaměřenou produkci určité tržní situaci. Pro správné využití marketingového mixu a tudíž i stanovení vhodné marketingové strategie ve stavební firmě je důležité si také uvědomit značné odlišnosti marketingu ve stavebnictví od jiných odvětví hospodářství.

Mnohdy se může zdát, že vztah subjektů, které působí na stavebním trhu a marketingu, je poněkud pochybný, ale i přesto se používají v jejich činnosti razantní tržně obchodní postupy. I když se zde nepoužívá oficiální pojem marketing, jde o řešení manažerských otázek, které určují tržní pozici stavebních firem a jsou určujícím klíčem obchodní úspěšnosti těchto subjektů. Přestože se stavební marketing jako odborná disciplína u nás rozvíjí teprve několik posledních let, je pro stavební společnost nutností zvolit správnou taktiku, perspektivní strategii a vhodné nástroje konkurenčního boje o zákazníka, které budou právě klíčem již zmíněného podnikatelského úspěchu společnosti. Tak jako každý jiný podnik se i stavební firma snaží nějakým způsobem odlišit od konkurence a využít této výhody ve svůj prospěch.

Důvodem výběru tématu mé diplomové práce je nezbytná aplikace marketingové strategie do stavebnictví, bez které se podnik v současném, rychle se měnícím a zároveň vysoce konkurenčním tržním prostředí neobejde. Každá stavební společnost, musí být totiž řízena a nestačí jen spoléhat na to, že bude nějakým způsobem sama fungovat. Přední české

stavební podniky a nejen ty, aby na trhu uspěly, se bez marketingu neobejdou. Marketing se tak stává jedním z rozhodujících nástrojů managementu stavebních firem.

Při řešení své diplomové práce jsem využila metodu studia základní literatury, odborných publikací a článků z internetu týkajícího se stavebnictví. Převážné množství dat jsem ale získala prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci stavební společnosti RAVEL, spol. s. r. o., kteří mi byli ochotni na každou mou otázku co nejlépe a co nejvýstižněji odpovědět. Během zpracování této práce jsem několikrát navštívila samotné sídlo společnosti, které bylo místem mých rozhovorů se zaměstnanci společnosti. Otázky, které jsem měla předem připravené, jsem pokládala především Ing. Ludmile Zigmundové (mé konzultantce), která je ve společnosti zaměstnána v ekonomickém oddělení, kde zaujímá funkci vedoucího ekonoma a Ing. Janu Procházkovi, který je zaměstnán v obchodním oddělení jako stavbyvedoucí. Na základě těchto zjištěných informací jsem provedla všechny možné analýzy, které byly zapotřebí k tomu, abych navrhla vhodné změny ve strategii společnosti. Nesmím opomenout také metodu pozorování, kterou jsem použila při vyhotovení mé diplomové práce, když jsem navštěvovala sídlo společnosti za účelem získání údajů pro zpracování této práce.

První kapitola diplomové práce se věnuje teoretické části. Cílem teoretické části je vytvoření teoretického základu pro pochopení marketingu ve stavebním prostředí. Je zde popsán tržní charakter stavebnictví, stavební trh, specifika marketingu ve stavebnictví, teoretické užití marketingových nástrojů ve stavebnictví, SWOT analýza a marketingová strategie.

Druhá kapitola je věnována představení firmy RAVEL, spol. s. r. o. Jejím cílem je nastínit postupný vývoj společnosti až po současný stav a její cíle v budoucnu. V této kapitole se zabývám především obecnou charakteristikou společnosti. Zmiňuji se zde o náplni práce společnosti, o organizační struktuře společnosti, o jejich zaměstnancích, o konkurenci, o dodavatelích a o zákaznících (investorech).

Třetí kapitola pojednává o využití marketingových nástrojů ve firmě RAVEL, spol. s. r. o. Rozepisují zde podrobněji 4P společnosti, mezi které patří výrobek – stavba, cena, distribuce a marketingová komunikace.

Na třetí kapitolu úzce navazuje kapitola čtvrtá, kde se zabývám SWOT analýzou společnosti, která poukazuje, v jakých směrech se bude pravděpodobně rozvíjet činnost RAVELU, spol. s. r. o. Jsou zde analyzovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení společnosti. Především se zde zamýšlím nad slabými stránkami společnosti, které by se mělo vedení společnosti snažit v budoucnu eliminovat a nad možným řešením těchto slabin. Tímto způsobem se snažím nalézt nové naskýtající se příležitosti, které by mohla firma v budoucnu využít ve svůj prospěch.

V poslední, páté kapitole je popsán cíl mé diplomové práce. Tato kapitola je orientována na mé návrhy změn strategie na základě zjištěných slabých stránek, příležitostí a dalších předešlých analýz a zjištěných informací o společnosti pro tři specifické situace, které ve firmě mohou nastat.

Jsem si dobře vědoma značné šíře daného problému, ale vzhledem k omezeným možnostem diplomové práce jsem si vybrala jen některé aspekty, které charakterizují základní problematiku daného tématu.

# 1. STAVEBNICTVÍ - UŽITÍ MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ

## 1.1 Aktuální stav stavebnictví

Stavebnictví patří mezi pilíře rozvoje ekonomiky ČR a je poměrně významnou součástí hmotné produkce v ČR. Stavební trh se podílí cca 7% na tvorbě HDP. V roce 2007 byly provedeny stavební práce v hodnotě 510 984 mil. Kč a v roce 2008 v hodnotě 536 570 mil. Kč. Za rok 2008 tak vzrostla celková stavební produkce o 0,6 % a to převážně díky růstu inženýrského stavebnictví. Naopak produkce pozemního stavitelství byla v roce 2008 nižší než minulý rok. Rok 2007 a 2008 v ničem nevybočil z trendu, který začal v roce 2000, kdy byla nastartována fáze růstu českého stavebnictví. Průměrná nominální mzda byla v roce 2008 ve výši 24 448 Kč (meziročně vzrostla o 11,6%) a průměrná hodinová mzda zaměstnanců byla 166 Kč (meziročně vzrostla o 9,8 %). Průměrný počet zaměstnanců pracujících ve stavebních podnicích, které zaměstnávají 20 a více zaměstnanců byl 158,8 tisíc osob (meziročně klesl o 0,5%). V roce 2008 bylo vydáno celkem 122 242 stavebních povolení.

V počátečních měsících roku 2009 (v lednu a v únoru) došlo k mírnému poklesu stavební produkce oproti těmto počátečním měsícům roku minulého (cca. o 15%). Na meziroční pokles stavební produkce měly vliv méně příznivé klimatické podmínky v roce 2009. Podobně jako v předchozích měsících došlo k poklesu stavební produkce v pozemním stavitelství a k růstu produkce inženýrského stavitelství. Průměrná měsíční nominální mzda činila v únoru letošního roku 22 899 Kč (meziročně vzrostla o 2,4%).

V řadě aktivit je stavebnictví ČR na úrovni stavebnictví členských zemí Evropské unie, nebo se jí velice blíží. Ve srovnání se zahraničním stavebnictvím jsou ale stále odchylky zejména v nižším podílu bytové výstavby, nižším podílu oprav a údržby a vysokým podílu inženýrské výstavby. České stavebnictví se potýká s problémem nedostatku pracovních sil. V současné době v České republice podle odborných pramenů chybí asi 5 000 pracovníků různých odborných profesí nutných pro stavební výstavbu.



Dlouhodobým úkolem stavebnictví je budování staveb pro všechny aktivity člověka, tzn. pro bydlení, práci, volný čas, potřebu energií a vody a také pro naplnění ekologických požadavků. Stavebnictví tak vytváří stavební díla, která se vyznačují dlouhodobou životností a mají mimo hmotného výrobního procesu i kulturní a architektonický přínos. Stavebnictví patří mezi obory, které jsou závislé na momentálním stavu svého okolí – ekonomické i politické situaci státu, momentální poptávce na trhu, módních trendech, situaci na trhu surovin a práce.<sup>1</sup> Profilující tendence ve vývoji struktury stavebních prací jsou zejména ve výstavbě bytů, dopravní infrastruktury, ekologických a energetických staveb.

Stavebnictví prošlo v roce 1989 po listopadovém zvratu důležitými změnami. V průběhu transformace se stavebnictví přizpůsobilo novým tržním podmínkám. Vyrovnalo se jak se změnou poptávky, tak s restrukturalizací výrobní základny, stejně jako s nároky na vyšší kvalitu a architektonickou úroveň stavebních děl. V důsledku transformačních změn došlo k dramatickému vývoji v objemu stavební produkce. V roce 1993 bylo dosaženo největšího poklesu ve stavební produkci, v roce 1994 – 1999 měl vývoj cyklický průběh s růstem v letech 1994 – 1996 a recesí v letech 1997 – 1999. Až v roce 2000 nastalo oživení a růst, který přetrvává až do této doby, i když s velice proměnlivou dynamikou. Za hlavní příčiny lze uvést především nárůst produkce charakteru pozemního stavitelství s rozvíjející se s bytovou výstavbou a růst produkce inženýrského stavitelství (výstavba dálnic, modernizace a rekonstrukce železničních tratí).

Především v malých a středně velkých podnicích přetrvává nedostatek vlastního kapitálu, což má za následek znesnadnění jejich přístupu k úvěrům a ztěžuje pozici v soutěži o zakázky, které vyžadují vysoké garance. Především kvůli státním zakázkám na dopravní infrastrukturu se staly inženýrské stavby od 2. poloviny 90 let nejsilnější výstavbou.

---

<sup>1</sup> LINKESCHOVÁ, D. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2005. ISBN 80-7204-396-X. s. 9.

K silným stránkám českých stavebních podniků patří:

- budování staveb nejvyšší technické náročnosti, obtížnosti a kvality,
- vysoká kvalita architektů a inženýrů, která je způsobená dosažením kvalitního vysokoškolského vzdělání,
- vysoká kvalifikace a schopnost samostatného rozhodování v mimořádných situacích, a to i pracovníků řemeslných profesí,
- nižší mzdové náklady ve srovnání s vyspělými ekonomikami,
- znalost podmínek domácího trhu, východoevropských trhů a i některých trhů třetího světa atd.

K slabým stránkám patří:

- nedostatečná kvalita práce na drobných stavbách,
- klesající počty kvalifikovaných řemeslníků a učňů,
- absolutní i relativní velký počet drobných stavebních firem (ve srovnání se zahraničím).

## 1.2 Stavební trh

Pod pojmem stavební trh si lze představit ucelený ohraničený prostor, kde se uskutečňuje celá řada nejrůznějších aktivit. Stavební trh je specificky vnitřně strukturován a má poměrně složitou a komplikovanou strukturu. Stavební trh se z marketingového hlediska skládá z několika subtrhů, tj.:

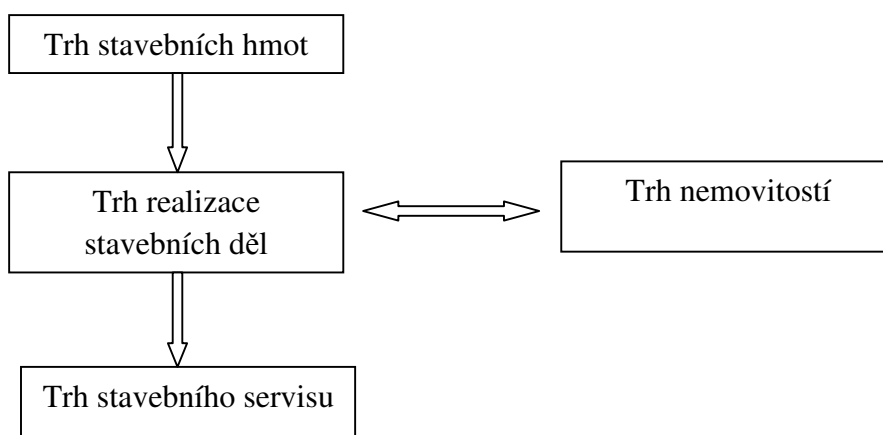
- z trhu realizace stavebních děl,
- z trhu stavebního servisu,
- z trhu stavebních hmot a technologických celků,
- z trhu nemovitostí.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> PLESKAČ, J., SOUKUP, P. *Marketing ve stavebnictví*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2 . s. 56.

Hlavním subtrhem je trh realizace stavebních děl, kde vznikají vlastní stavební díla a kde dochází ke střetu poptávky investora s nabídkou stavební firmy. Výsledkem jejich působení je stavební dílo. Trh realizace stavebních děl je trhem primárním, který je podporován sekundárními trhy – trhy stavebních hmot a technologických celků a trhem stavebního servisu, do kterého řadíme trh projekčních a poradenských kanceláří. Na trhu stavebních hmot nabízejí výrobci své výrobky, přičemž se snaží zapůsobit na všechny subjekty trhu a na trhu technologických celků se vyrábějí a prodávají určité technologie, které jsou součástí stavebních děl. Na trhu stavebních strojů a zařízení výrobci a prodejci stavebních strojů a zařízení nabízejí své výrobky a střetávají se zde se stavebními firmami, které představují poptávající těchto strojů a zařízení. Po zhotovení stavby a po stanovení podmínek jejího užívání v rámci kolaudačního řízení, se stává stavba součástí trhu nemovitostí.

Výše zmiňované subtrhy jsou vzájemně společně propojeny. Každý z těchto subtrhů má na stavebním trhu svojí jedinečnou roli, která je nenahraditelná. Nad počínáním všech subjektů stavebního trhu dohlíží orgány státní správy a to především stavební úřady.



Obr. 1 Struktura stavebního trhu

*Zdroj: PLESKAČ, J., SOUKUP, P. Marketing ve stavebnictví, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2. s. 57.*

Kromě sil, které působí uvnitř stavebního trhu, je stavební trh formován i vzájemnou oboustrannou vazbou se svým makroprostředím. Dlouhodobý vývoj a stav stavebního trhu ovlivňuje především:

➤ ***ekonomika - stav hospodářství***

- má velký vliv na investiční aktivitu na stavebním trhu;
- investiční aktivita určuje, zda budou mít subjekty stavebního trhu příležitosti k rozvoji své podnikatelské činnosti;
- každý subjekt stavebního trhu by měl provést důkladnou analýzu vývoje národního hospodářství;

➤ ***demografická situace***

- má nepostradatelný význam při odhadu vývoje velikosti potenciální poptávky po stavebních pracích v některých segmentech stavebního trhu, např: celkový počet obyvatelstva a jeho regionální rozložení, migrační trendy, věková a vzdělanostní struktura obyvatelstva atd.;

➤ ***ekologie***

- soustřeďuje se jak na legislativní podmínky, tak i na stavební aktivity ekologického významu;
- stavební podniky musí oblast životního prostředí dobře sledovat a respektovat také požadavky na ochranu ŽP při výstavbě stavebního díla;

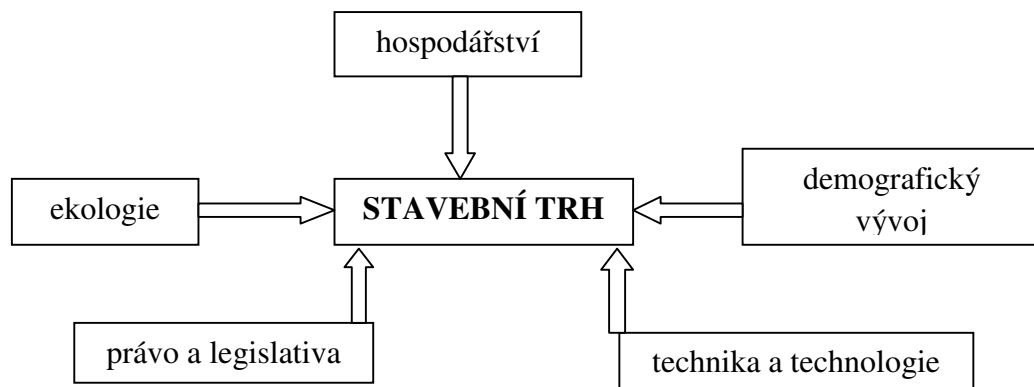
➤ ***stav techniky a technologie***

- podniky působící na stavebním trhu musí neustále reagovat na technologické změny a inovace, jinak by v delším časovém horizontu

nemohly držet stejný krok s jejich konkurencí a nesplnily by náročnější požadavky zadavatelů zakázek;

➤ *prvek legislativy a politiky ve státě*

- prostřednictvím legislativních norem upravující obecné podmínky podnikatelské činnosti – obchodní a živnostenské právo atd. a prostřednictvím legislativy, která určuje možnosti účasti v soutěžích na dodavatele stavebních děl, které jsou zakotveny především v zákoně o zadávání veřejných zakázek;
- podmínky stavební činnosti nalezneme v zákoně o územním plánování a stavebních řádů;
- stále větší význam mají na stavebnictví zákony týkající se životního prostředí.



Obr. 2 Vzájemná vazba stavebního trhu a vnějšího okolí

Zdroj: PLESKAČ, J., SOUKUP, P. *Marketing ve stavebnictví*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2. s. 59.

Na stavebním trhu působí také řada subjektů.

**Investor** – právnická osoba, fyzická osoba nebo domácnost, která vynakládá finanční prostředky na stavbu a po jejím zhotovení ji i většinou využívá.

- ***Soukromý investor*** – do stavby vkládá pouze soukromé finanční prostředky a lze rozlišovat investora individuálního (domácnosti a podnikatelské subjekty) a institucionálního (banky, pojišťovny).
- ***Veřejný investor*** – do stavby vkládá veřejné finanční prostředky (státní orgány, města, obce, příspěvkové organizace).

**Kupující** – osoba, která nakupuje stavbu či pozemek.

**Uživatel** - osoba, která bude stavební dílo v budoucnu využívat.

**Zhotovitel (dodavatel)** – f. o. nebo p. o., která provádí stavební a montážní práce (může mít několik dalších subdodavatelů, kteří se vymezeným způsobem angažují na dodávce stavby, stavebních materiálů atd.).

**Výrobce a prodejce stavebních strojů a zařízení** - f. o. či p. o., která vyrábí a prodává stavební stroje a další zařízení.

**Výrobce a prodejce technologických celků** – f. o. či p. o., která vyrábí a následně poté prodává technologické celky, které jsou součástí všech stavebních děl.

**Výrobce a prodejce stavebních hmot** – f. o. či p. o., která vyrábí a prodává stavební hmoty.

**Inženýrská kancelář** – f. o. či p. o., která vykonává služby pro jednotlivé subjekty stavebního trhu, např: organizování a řízení stavby, zajištění projektové dokumentace stavby apod.

**Projekční a poradenská kancelář** – dodavatel projektu stavby, provádí projekční práce nebo jiné činnosti jako je např. inženýrská a průzkumná činnost.

**Orgány státní správy** – patří sem především stavební úřad, který se zabývá územním, stavebním a kolaudačním řízením a dále např. hygienici, hasiči, energetická inspekce atd.

**Prodejce nemovitostí** – f. o. či p. o. nebo nepodnikatelský subjekt, který nabízí či prodává na trhu s nemovitostmi stavby nebo pozemky (realitní kanceláře, developeři a domácnosti).

### 1.3 Specifika marketingu ve stavebnictví

Ve stavebnictví existují některé typické prvky, které jsou oproti jiným odvětvím národního hospodářství pro stavebnictví zcela výjimečné a specifické.

Výrobek - stavba:

- je nákladná, imobilní, rozměrná, s dlouhou životností a unikátní povahou;
- je vždy pevně spjata s pozemkem a je většinou projektována a realizována podle individuálních potřeb investora;
- vyžaduje speciální přípravu kvůli jedinečnosti charakteru výroby;
- realizování staveb představuje časově náročnou činnost;
- je skoro pokaždé budována pro předem známého zákazníka;
- při realizaci stavby je velká náročnost na lidskou práci (velký počet pracovníků) a na materiály;
- vyznačuje se sezónností stavební výroby (dle klimatických podmínek) atd.

Stavební trh se vyznačuje:

- poměrnou náročností na kapitál a jeho pomalým obratem;
- rozdílem co se týče charakteru investora, který může být jak veřejný, tak soukromý;
- mimořádnou rozmanitostí požadavků dle typů staveb;
- vysokou citlivostí poptávky na stav národního hospodářství;
- výběrem možností zadávání stavby (výběrová řízení, smluvní ceny apod.);

- licencováním podnikatelů, kteří se nacházejí na stavebním trhu atd.<sup>3</sup>

Další specifické prvky lze vidět například i u stanovení ceny stavby na stavebním trhu - mimořádně stanovený způsob tvorby odbytových cen stavebních prací, předběžný rozpočet, který musí být ve smlouvě o dílo zaznamenán, rozdílnost ve tvorbě cen u stavebních děl, inženýrských a projektových prací apod.

Převážná část stavebních zakázek se na rozdíl od klasických komerčních produktů vyrábí pro konkrétního zákazníka, u kterého známe jeho požadavky a vlastnosti. Zákazník je tedy součástí stavebního díla již od počátku, tzn. od doby, kdy se rodí první myšlenky a kdy se vypracovávají architektonické studie stavby a v konečné fázi až po vlastní realizaci a následnou kolaudaci stavby. Zákazník se musí ve stavebnictví více než v jiných odvětvích aktivně podílet na spolupráci. Požadavky zákazníka na výrobek hrají totiž důležitou roli, protože se stavební dílo na rozdíl od klasických produktů vyznačuje vysokými finančními náklady. Stavební dílo se přeci jenom kupuje jen jednou či párkrát za život, tudíž i sám zákazník potřebuje na rozhodování o možných variantách více času. Zákazník si může stavební dílo představit jen pomocí projektové dokumentace nebo návštěvou podobné stavby, na rozdíl od klasického výrobku komerční povahy, kde si zákazník může výrobek vyzkoušet a hlavně ho může vidět před sebou. Podobně je tomu také u záruční doby. Pokud se zjistí u stavebního díla porucha během záruční doby, následná oprava je dosti časově a i finančně náročná. Naopak u klasických výrobků lze výrobek v případě určité nepředvídatelné poruchy kdykoliv poměrně rychle opravit či vyměnit.

Také stavební dílo se liší od klasického produktu, protože představuje dílo unikátní, které vyžaduje vždy individuální přístup. Jedinečné je jak vnějším vzhledem, rozměry, dispozičním řešením nebo například umístěním do terénu. Stavební dílo se vyznačuje také svou imobilitou a trvalým spojením s pozemkem, na kterém je postaveno. Další vlastností stavby je její poměrně dlouhodobá životnost, kterou lze prodlužovat technickými zásahy. Technickými zásahy rekonstruovaný objekt lze potom využít k původním účelům a nebo lze změnit způsob vyžití stavebního díla, což je u klasických výrobků nemožné tak jako

---

<sup>3</sup> PLESKAČ, J., SOUKUP, P. *Marketing ve stavebnictví*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2 . s. 43 - 44.



možnost prodlužování životnosti výrobku. Důležitou roli hraje také precizní technické a technologické provedení stavebního díla. Oproti klasické výrobě nejsou výrobky z továrny expedovány za zákazníkem, ale vyrábějí se prostřednictvím opakovaně dočasných zařízení stavenišť. Neexistuje také distribuce stavebního díla a není zde možná ani výroba do zásoby, tzn. že se stavba začíná realizovat až od okamžiku, kdy je známý investor či uživatel. Další specifickou vlastností je závislost realizace stavby na počasí a ekologičnost díla, které mají v této době stále větší význam. Při výstavbě díla, tak jako i při výrobě stavebních hmot se klade přísný důraz na dodržování ekologických kritérií a to především na zamezení negativních ekologických dopadů na okolí, ve kterém se stavby nachází. Stavební dílo by mělo všemi svými parametry odpovídat podmínkám rozvíjeného území, k čemuž slouží územněplánovací podklady a územněplánovací dokumentace, která se zabývá rozvojem jednotlivých územních celků do budoucnosti.

Na stavebním trhu se můžeme setkat s dvěma významnými zdroji financování zakázek. Jedná se o soukromé zakázky a druhým velice důležitým zdrojem financování ve stavebnictví jsou zakázky veřejné, které jsou financovány z peněz pocházejících ze státního rozpočtu, rozpočtu obecních a okresních úřadů a dalších státních organizací (z veřejných peněz). Za cíl veřejných investic se nepovažuje zisk, ale veřejný prospěch. Realizace stavebního díla představuje pro firmy vzhledem k jeho finanční zátěži značnou vázanost kapitálu a jeho pomalý obrat.

Také proces získávání zákazníků a zakázek u stavebních společností probíhá zcela jinak než je tomu u klasické výroby, kde se výrobek distribuuje pomocí distribučního řetězce, kde je výrobek v konečné fázi nabízen spotřebiteli. Ve stavebnictví existují čtyři možnosti získávání zakázek. V prvním způsobu hraje důležitou roli zákon o zadávání veřejných zakázek, kterým se řídí všechny zakázky, které jsou alespoň částečně financovány z veřejných finančních prostředků. Mezi další zdroj zakázek patří soukromí investoři, kteří mají určitou představu o své investici a následně ji sdělují projekčním a stavebním firmám. Třetím způsobem je komunikace firmy s potenciálním investorem, kterého si firma sama nalezne a poslední nejrizikovější možností je výstavba stavebního díla z vlastního kapitálu, která je poměrně často doplněna cizím kapitálem bez konkrétního zákazníka.

## 1.4 SWOT analýza stavební firmy

SWOT analýza je komplexní metoda kvalitativního vyhodnocení všech relevantních stránek fungování firmy a její současné pozice. SWOT analýzou rozumíme celkovou analýzu vnějších a vnitřních činitelů, která je kombinací analýzy S - W a O - T. Pomocí SWOT analýzy podrobujeme firmu detailnímu rozboru. Je velice důležité provádět SWOT analýzu v každé stavební firmě, aby se stavební firma mohla porovnávat s konkurencí a ujasnila si tak, jaké jsou její konkurenční výhody. Účelem SWOT analýzy je posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení diktovaná trhem.<sup>4</sup>

### 1.4.1 S - W analýza

Analýza S - W poukazuje na to, jak se bude dále rozvíjet činnost stavební firmy s ohledem na zachování a rozvoj silných stránek firmy a rovněž ukazuje její slabé stránky, které se bude snažit firma v budoucnu nejpravděpodobněji odstranit či alespoň zmenšit.

Ve S - W analýze hodnotíme především:

- pozici firmy na stavebním trhu a úroveň strategie rozvoje firmy,
- stabilitu vlastnické struktury,
- způsob získávání potenciálních investorů,
- časový průběh výstavby,
- strojně mechanizační vybavení a know – how,
- průběh a způsob financování stavby, hospodářské výsledky a finanční zdraví firmy,
- míru flexibility, diverzifikace či specializace,
- schopnost pronikat do nových segmentů,
- technickou a technologickou úroveň stavebních prací atd.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> HONZÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1992. ISBN 80- 85424-83-5. s. 50.

<sup>5</sup> PLESKAČ, J., SOUKUP, P. *Marketing ve stavebnictví*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2. s. 85.

### 1.4.2 O - T analýza

S - W analýza je doplněna o O - T analýzu, která rozebírá příležitosti a hrozby stavebního trhu, na které by se měla firma do budoucna připravit. Umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které skrývá stavební trh a které mohou přinést stavební firmě konkurenční výhody a současně také poukazuje na problémy, kterým bude muset stavební firma ve vzdálené budoucnosti čelit. Příležitosti patří k těm vlivům, které firma může ovlivnit jen v malé míře. Ohrožení jsou naopak vlivy, které znamenají pro stavební firmy velké nebezpečí.

V O - T hodnotíme především:

- postavení vůči konkurenci,
- image goodwill firmy směrem k investorům a širšímu okolí,
- vztah investorů ke stavební firmě,
- dynamiku a strukturu investic k ekonomickému vývoji národního hospodářství atd.<sup>6</sup>

## 1.5 Marketingový mix ve stavebnictví

Ze SWOT analýzy lze potom provést řadu dalších marketingových aktivit stavební společnosti (marketingová strategie, marketingový plán atd.), ale především z ní vychází marketingové nástroje každého podniku, kam řadíme právě marketingový mix. Marketingový mix je souhrn základních marketingových prvků, jimiž stavební firma dosahuje svých marketingových cílů.<sup>7</sup> Marketingový mix je souborem marketingových nástrojů, které umožní každé stavební firmě upravit svojí nabídku dle přání zákazníků na cílovém stavebním trhu. Představuje jednotlivé kroky, které provádí stavební firma, aby vzbudila poptávku po výrobku – stavbě.

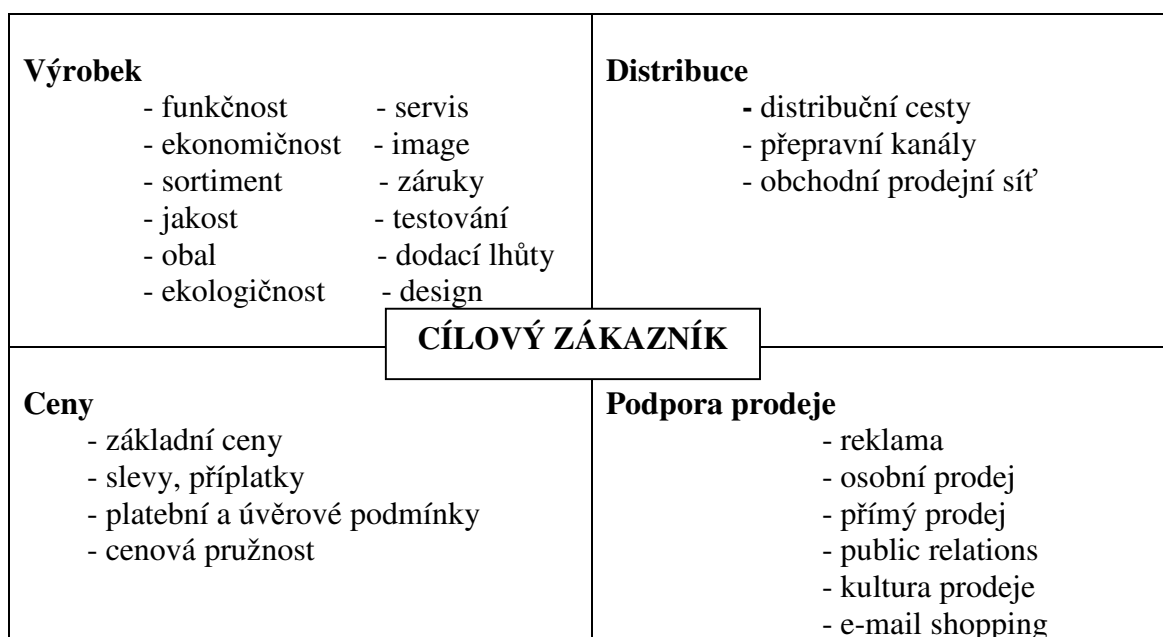
---

<sup>6</sup> PLESKAČ, J., SOUKUP, P. *Marketing ve stavebnictví*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2. s. 194.

<sup>7</sup> FORET, M. *Marketing – základy a principy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-888-0. s. 53.

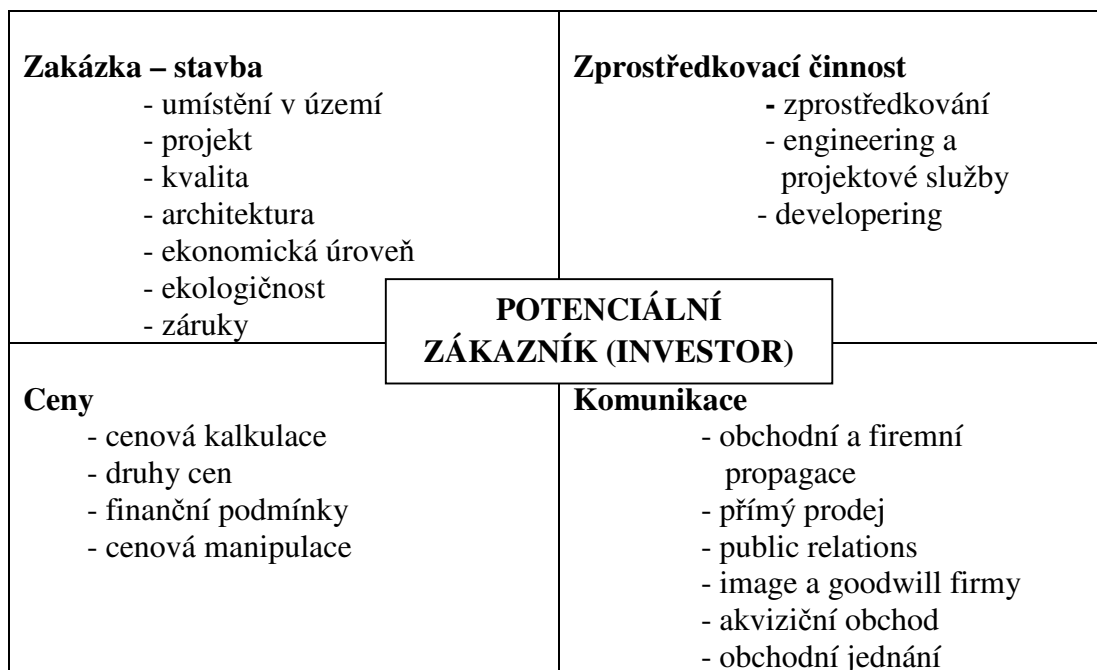
Marketingový mix se skládá obvykle ze čtyř složek, které se označují podle začátečních písmen anglických slov jako model 4P – Produkt (výrobek), Price (cena), Place (distribuce), Promotion (podpora prodeje), se kterými může stavební firma pracovat a snadno a rychle je i měnit. Základem marketingového mixu je hodnocení a výběr faktorů pro stanovení marketingové strategie stavební firmy. Důraz se klade i na správný vzájemný poměr a na vhodné kombinace všech čtyř složek marketingového mixu.

Různé stavební firmy si mohou vybírat různé marketingové mixy. Ve skutečnosti jsou to právě tyto rozdíly, které mohou jedné firmě poskytnout konkurenční výhody oproti její konkurenci. Ve stavebnictví musíme odlišit komerční a zakázkový mix. Rozdíl není jen v odlišných klíčových klientech (spotřebitel, investor), ale i v celém tržně obchodním procesu.



Obr. 3 Komerční marketingový mix

Zdroj: PLESKAČ, J., SOUKUP, P. *Marketing ve stavebnictví*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001.  
ISBN 80-247-0052-2. s. 116.



Obr. 4 Zakázkový marketingový mix

*Zdroj: PLESKAČ, J., SOUKUP, P. Marketing ve stavebnictví, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2. s. 117.*

Jednotlivé složky marketingového mixu lze také vzájemně kombinovat. Kombinace těchto složek pak pomohou stavební společnosti s větší přesností reagovat na určité situace na stavebním trhu a přizpůsobit prodej nabídce.

### 1.5.1 Výrobek - stavba

Základem a východiskem marketingového mixu ve stavebnictví je stavba. Materiální a funkční vlastnosti jsou měřeny a vyhodnocovány prostřednictvím ceny. Cena je pak pro zákazníka jakýmsi porovnáním kvality a vlastností výrobků.

Vlastnosti výrobků – staveb:

- jsou to hmotné, účelově zaměřené statky určené pro pokrytí potřeb (např: průmyslová hala je vybudována pro výrobu určitého průmyslového produktu);

- vznikly ve výrobní sféře ve spolupráci s určitou technologií, výrobních zařízení a práce;
- jsou předmětem směny (vybudovaná stavba se ocitá na trhu nemovitostí, kde je předmětem směny);
- nesou určité funkční vlastnosti.<sup>8</sup>

Výrobky – stavby se člení na heterogenní a homogenní výrobky. Heterogenní výrobky jsou odlišné stavby s různými parametry. Jejich ceny se stanovují pro každý výrobek samostatně a řadíme sem především unikátní zakázkové výroby bez druhových a typových struktur. Oproti tomu homogenní výrobky jsou výrobky s podobnými technickými a užitnými vlastnostmi, které lze určitým způsobem porovnat. Do této skupiny patří většina stavebních materiálů a strojů.

V dalším textu budu rozlišovat komerční a zakázkový marketing. Rozdíly mezi těmito marketingy se vztahují i na samotné výrobky. Výrobky mohou být buď komerční, tzn. když výrobě předchází nabídka a prodej nebo zakázkové v případě, když se výroba uskutečňuje podle přání zákazníka. Jak komerční, tak zakázkový výrobek vyžaduje samostatný přístup v provádění marketingového mixu ve všech jeho částí.

#### *1.5.1.1 Komerční výrobek*

U komerční výroby se nejprve výrobek vyrábí, potom prodává a následně se hledá konkrétní zákazník. Komerční výrobky jsou vyráběny dle marketingových odhadů budoucí poptávky a teprve nabídka a samotný prodej ukážou, jak moc pravdivé byly marketingové odhady. Ve stavebnictví jsou typickými zástupci komerčního výrobku stavební hmoty a výrobky určené pro stavbu, stavební stroje včetně drobné mechanizace. Jde o velké množství hmot, které jsou dosti náročné na těžbu, dopravu, zpracování atd.

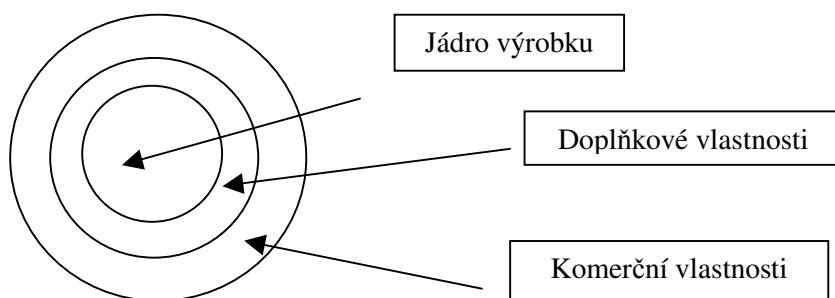
---

<sup>8</sup> PLESKAČ, J., SOUKUP, P. *Marketing ve stavebnictví*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2. s. 119-120.

***Rozlišujeme několik skupin komerčních výrobků:***

- 1) výrobky určené pro hrubou stavbu (výrobky pro konstrukce, nosné prvky);
- 2) výrobky pro práce PSV (dveře, obklady, sanitární výrobky)
  - tyto výrobky se vyrábí mimo stavebnictví v podnicích strojírenského, dřevozpracujícího, elektronického a chemického průmyslu;
- 3) výrobky, které nejsou přímou součástí stavby (výrobní linka)
  - montáž často uskutečňují specializovaní subdodavatelé;
- 4) stavební stroje a zařízení
  - jsou součástí mechanizační základy stavebních prací.<sup>9</sup>

Abychom stanovili kvalitu a připravenost pro obchodní nabídku musíme posoudit a zhodnotit celou řadu vlastností komerčního totálního výrobku.



Obr. 5 Totální výrobek

Zdroj: PLESKAČ, J., SOUKUP, P. *Marketing ve stavebnictví*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2. s. 127.

---

<sup>9</sup> PLESKAČ, J., SOUKUP, P. *Marketing ve stavebnictví*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2. s. 123.

Jádro výrobku představuje funkční vlastnosti výrobku, doplňkové vlastnosti souvisejí s výrobkem, ale nemají primární roli a komerční vlastnosti se odvozují od objektivně působících vnějších politických a sociálně-ekonomických podmínek. Mezi hlavní vlastnosti jádra patří funkčnost, efektivnost výrobku, jeho design a vztah k ekologii. Doplňkové vlastnosti tvoří především kvalita provedení, hmotnost a rozměry výrobku, styl a módnost provedení, obal a samotná značka. Mezi komerční faktory lze zařadit služby, dodací podmínky, formy platby a formy výhod podněcující nákupy.

#### *1.5.1.2 Zakázkový výrobek*

Zakázkový výrobek je vyráběn podle předem domluveného zadání a dle požadavků zákazníka, což dokládá obchodní smlouva, která se stává závazným aktem pro obě strany. Cílem zakázkového marketingu je nalezení vhodných trhů, vyhledávání potenciálního zákazníka a získání zakázky a ne jenom odhad nákupu budoucího klienta jako je tomu u komerčního marketingu. Důraz se zde klade na získání investora, který se rozhodne, jaké konkrétní firmě zadá zakázku. Členění staveb je zde do kategorií dle účelu svého určení (průmyslové stavby, bytová výstavba atd.). Každý výrobek je jedinečný a je vybudován dle projektové dokumentace. Stavební firma vyhodnocuje vhodnost zakázky především dle oborového charakteru stavby, lokality stavby, termínu výstavby, rozsahu zakázky a způsobu financování.

Zakázka má také řadu zvláštností, mezi které patří především celistvost, srovnatelnost a aditivnost.

Celistvost znamená, že se zakázka považuje za účelový celek, i když se může stát, že je její stavební realizace rozdělena na jednotlivé dílčí etapy např. z finančních důvodů. Je-li zakázka srovnatelná, každá ze stavebních firem při rozhodování o tom, zda zakázku přijme, porovnává nejdříve výhody a nevýhody zakázky. Aditivností se zde rozumí vývoj zakázky, který se sleduje pomocí objemu stavebních výkonů a dalších činností souvisejících se zakázkou už od zahájení spolupráce s investorem.



Vlastnosti zakázkového výrobku lze díky jejich unikátnosti těžko přesně stanovit. Podobně jako u komerčního výrobku jsou i vlastnosti zakázkového výrobku rozděleny do třech vrstev, který v sobě zahrnují jádro výrobku, doplňkové vlastnosti a druhou vrstvu obklopující jádro.

### **1.5.2 Ceny**

Cena je stanovena na základě tržní situace, ale velmi výrazně ji ovlivňují také subjektivní vlivy marketingové politiky stavební firmy spolu s různými taktickými zásahy. Cenová politika představuje souhrn základních rozhodnutí a opatření firmy vztahujících se k trhu, jenž má právě prostřednictvím ceny napomoci dosáhnout podnikatelských cílů. U komerční výroby je vývoj výrobků závislý na kalkulaci cenových limitů a oproti tomu u zakázkové výroby jsou ceny stanoveny a dohodnuty již při obchodním jednání o zakázce, při němž se obě strany snaží domluvit na rozumné ceně, která bude vyhovovat každému z nich.

#### **1.5.2.1 Stanovení cen v komerčním marketingu**

Pro tvorbu cen nelze ustanovit jednu univerzální metodu pro celé stavební odvětví, naopak marketingový mix musí reagovat na různé situace na trhu jednotlivými cenovými strategiemi.

##### **1) Nákladově orientovaná metoda**

Je založena na sledování vývoje nákladů ve vztahu k objemu výroby. Pro stanovení ceny se evidují samostatně jednotlivé náklady na jednotku produkce, čímž vzniká nákladový základ pro výpočet ceny. Velikost zisku se stanoví procentem z celkových nákladů. Je zde jednoduchá evidence, přehledný výpočet, jasné stanovení míry zisku pro výrobce a cenová konkurence zde nepřipadá příliš v úvahu, jelikož jsou cenové základy téměř u všech výrobců shodné. Nevýhodou je, že změny v poptávce se neodrazí razantním způsobem recipročně do výroby.

## **2) Konkurenčně orientovaná metoda**

Funguje na principu sledování cen konkurenčních firem a snaží se, aby se ceny pohybovaly ve stejném rozmezí, v jakém se pohybují ceny konkurence.

## **3) Poptávkově orientovaná metoda**

Tato metoda vychází z hodnoty, kterou zákazník přikládá jednotlivým výrobkům, tzn. z cenové elasticity poptávky, která porovnává velikost změny ceny výrobku a změny velikosti poptávky na novou cenu.

## **4) Metoda cenových manipulací**

Vyznačuje se empirickými znalostmi a praktickými potřebami při řešení jednotlivých tržních cenových problémů. Tuto metodu lze využít v případě, chce-li si firma udržet pozici na trhu, v případě zavedení nového výrobku na trh či vstupu výrobce na nové trhy.

### **1.5.2.2 Stanovení cen v zakázkovém marketingu**

Zásady tvorby cenové politiky jsou téměř shodné s komerční produkcí a metod stanovení cen je opět celá řada. Lze uvést například metodu:

#### **1) Uplatnění vysoké ceny (strategie „spinning“)**

Využívá se u jedinečných a prestižních projektů, kde jsou stanoveny vysoké ceny kvůli speciálním technologiím, velké náročnosti stavebního díla a výjimečné pozici a image stavební firmy.

#### **2) Penetrační cena**

Uplatňuje se v případě, chce-li firma proniknout do nového segmentu a to prostřednictvím stanovení nízké ceny.

### **3) Monopolní, oligopolní výjimečná cena**

Představuje cenu, která se používá v případě nabídky speciálních činností, technologií v rámci celkových dodávek stavebního díla či subdodávek.

### **4) Diskriminační cena**

Využívá se ve zcela zvláštních případech, kdy má návrh ceny snížit význam a vliv běžné ceny a vyzdvihnout význam dodavatele pro region, veřejné instituce a sociální služby.

## **1.5.3 Distribuce**

Distribuce jako součást marketingového mixu představuje soubor činností, kde probíhá obrovské množství procesů, které transponují výrobek fyzicky, vlastnický a organizačně. Podstatný je zde distribuční proces, který se skládá z jednotlivých článků, kterými musí projít výrobky od výrobce ke spotřebiteli s cílem přemístit a dodat výrobek k zákazníkovi v požadovaném typu, kvalitě a čase.

Distribuční cesta je soubor všech činností jednotlivců a firem, kteří jsou účastníky procesu transferu výrobků a služeb z místa jejich vzniku do místa jejich konečné spotřeby nebo užití.<sup>10</sup> Pokud prochází výrobky bez jednotlivých distribučních mezičlánků a obchodních struktur a dochází tudíž k přímému obchodnímu styku mezi dodavatelem (výrobce) a spotřebitelem, jedná se o přímý prodej. Přímý prodej je specifický u speciálních výrobků, kde jsou zapotřebí doprovodné služby, u výrobků, které jsou vyrobené na zakázku objednavatele a u masivních dodávek klasických výrobků. V současnosti se ale spíše výrobky dostávají od výrobce ke spotřebiteli pomocí distribučních mezičlánků a obchodních struktur. Do distribučního procesu patří také skladování, třídění dle sortimentu a typu výrobků, kompletování do sestav, balení a etiketování, zajištění expedice a doprava.

---

<sup>10</sup> FORET, M. *Marketing – základy a principy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-888-0. s. 139.

Do distribuce řadíme zajisté i nákupní a zásobovací marketing, kde se hledají takové zdroje materiálů a distribučních cest, které by následně vedly k optimálnímu zásobování stavební výroby výrobními zdroji. Jednoduše řečeno se jedná o nákup stavebních výrobků, které jsou určeny pro výrobní potřeby stavebních firem a které tvoří velkou část strategického základu nákupní politiky stavební firmy. Za nákupní marketing lze označit sféru, v které působí na jedné straně pracovníci nákupních složek stavebních firem a agenti a prodejci dodavatelských firem na straně druhé. Zvláště ve stavebnictví hraje nákupní marketing nesmírně důležitou roli, protože např. stavební firmy kupují své stavební hmoty, které jsou zapotřebí pro výrobu staveb nebo při projektování stavebních děl dochází k rozhodování o materiálech a jejich parametrech, které budou zapotřebí při realizaci stavby atd.

Nákupní marketing v sobě také zahrnuje marketingový mix nákupního zaměření, což je nástroj nákupní strategie vůči dodavatelům. Lze ho rozdělit také jako klasický marketingový mix na jednotlivé dílčí mixy:

- výrobkový mix,
- cenový mix,
- konkurenční mix,
- zásobovací mix,
- komunikační mix.

Tyto dílčí mixy společně tvoří základ pro tvorbu nákupní a zásobovací strategie stavební firmy.

Také fyzická distribuce a logistika hraje ve stavebnictví dosti významnou roli. Důraz na silný nákupní marketing a logistiku kladou velké objemy materiálu v pohybu, transfery a napojení dodávek materiálů a výrobků na technologie dle časové přesnosti. Nelze opomenout také zprostředkovací proces, který je důležitý před uzavřením dodavatelské smlouvy. Řada stavebních firem se zabývá také činnostmi, které nepřímou souvisí s vlastní výstavbou stavebních děl a spíše mají zprostředkovací charakter – developerství, leasing nemovitostí, realitní služby a tzv. BOT, což je forma podnikatelských činností stavební

firmy, rozvíjející koncepci stavby, zajištění investora, vlastní výstavbu stavebního díla včetně zajištění jejího provozu a správy.

I v distribučním procesu je potřeba zvolit vhodnou strategii. Používají se tyto dva postupy:

➤ *postup tlaku (push effects)*

- dodavatel vstupuje do již existujícího distribučního systému a poskytuje zde své projekční, propagační a inženýrské služby;

➤ *postup vztažení (pull effects)*

- dodavatel se podílí především na ovlivňování finálních článků distribučního procesu, které podřizuje svým obchodním cílům a snaží se o prosazení svých obchodních záměrů ve vztahu ke stavebním firmám, projektantům, odběratelům apod.

#### **1.5.4 Komunikační mix**

Za hlavní cíl komunikačního mixu ve stavebnictví považujeme oslovení, informování, přesvědčování zákazníka a ovlivňování jeho nákupního rozhodování ve prospěch stavební firmy. Přesněji řečeno lze ve stavebnictví za cíl považovat u zakázkového marketingu získání zakázky a u komerčního marketingu zajištění odbytu výrobků. Komunikační mix působí na širokou veřejnost.

U komunikačního mixu záleží často na image firmy, pod kterou se rozumí pozice firmy z hlediska mínění veřejnosti. Nespadá sem jen, jak je zákazník spokojen s výrobkem. Naopak na image působí celá řada širších souvislostí. K image podniku patří jednoznačně identita, která představuje zosobnění, které proniká do povědomí zákazníků. Za základ komunikačního mixu lze považovat zviditelnění stavební firmy a zvýraznění jejich pozitivních vlastností a výhod oproti konkurenci. Ve stavebnictví mají významnou roli

z hlediska zviditelnění jakékoliv stavební firmy referenční stavby, které stavební firma realizovala a které jsou součástí hmotného prostředí života všech lidí.

I v komunikačním mixu existuje celá řada nástrojů, která ovlivňuje zákazníky ve prospěch stavební firmy. Toto ovlivňování zákazníka předpokládá využití co nejširšího množství těchto nástrojů. Jedná se hlavně o osobní prodej, podporu prodeje, obchodní propagaci (reklamu), public relations, přímý marketing a expoziční aktivity.

### ***1) Osobní prodej***

Osobní prodej funguje na základě přímého osobního kontaktu se zákazníkem a cílem je dosažení okamžitého prodeje výrobku či služby nebo domluvení se na nákupu či poskytnutí služby v budoucnu. Ve stavebnictví nehraje osobní prodej až tak velkou roli. Určitý význam má jen v oblasti prodeje, poskytování informací a referencí o stavebních hmotách a výrobcích pro stavbu a developerství.

### ***2) Obchodní propagace (reklama)***

Reklamu lze považovat za hlavní komunikační nástroj každé stavební firmy, a právě proto náklady na reklamu často silně zatěžují státní rozpočet každé společnosti. Skoro každý spotřebitel se s ní setkává velmi často a každodenně je jí ovlivňován. Cílem obchodní propagace je stimulovat poptávku a ovlivnit tak kupní rozhodování každého zákazníka. Je šířena prostřednictvím nejrozličnějších médií propagace - tisku, televize, rozhlasu, venkovní reklamou atd. Tyto typy reklamy lze ale spatřit spíše u komerčního marketingu, tzn. u výrobců stavebních hmot a výrobků pro stavbu a výrobců strojů, zařízení a drobné mechanizace. Naopak u zakázkového marketingu stavební firmy využívají pro získání potenciálních investorů referenční reklamu, která obsahuje stavební díla, které firma v minulosti realizovala dle stavebních oborů, rozsahu staveb, složitosti staveb a technologií.

### **3) Podpora prodeje**

Podpora prodeje je složka marketingové komunikace, která doplňuje reklamu. Jedná se o poskytování doprovodných a dodatečných hmotných a nehmotných výhod, které mají zvýšit náklonnost zákazníka ke koupi produktu, zatraktivnit nabídku pro zákazníky a v neposlední řadě mají zvýšit objem prodeje. Zatímco reklama zákazníka přesvědčuje o důvodu jeho koupě, tak podpora prodeje o konkrétním motivu koupě. Zvolení vhodné formy podpory prodeje závisí na řadě okolností a potřeb (např. udržet věrnost zákazníka firmě, zavést noviny do prodeje atd.).

### **4) Public relations**

Hlavním úkolem je soustavné budování dobrého jména stavební firmy, vytváření pozitivních vztahů a komunikace s veřejností za účelem vědomého kladného působení a ovlivňování.<sup>11</sup> Public relations představuje komunikační nástroj, který si neklade za cíl přímo podpořit prodej určitých výrobků, ale je zaměřený na neobchodní činnosti s cílem vybudovat pozitivní vztahy mezi stavební firmou a vnějším okolím. Pojem public relations lze překládat jako „vztahy s veřejností“. Význam public relations v současné době stále velice vzrůstá. Zákazníci si zde všímají například firemního stylu, firemní identity, image firmy, společenských kontaktů a obchodního jednání stavební firmy.

### **5) Přímý marketing**

Přímý marketing je založen na principu přímého prodeje, kde je výrobce a prodejce v přímém obchodním kontaktu se zákazníkem a snaží se splnit všechny zákaznicko požadavky a přání. Komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím se v takovémto případě je vzájemná a vysoce osobní. I u přímého marketingu lze využít celou řadu prostředků, tj. katalogy, volné objednávky, telemarketing, internet

---

<sup>11</sup> FORET, M. *Marketing – základy a principy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-888-0. s. 160.

shopping, tisk a rozhlas, TV shopping, výstavní marketing, vytváření www stránek atd.

#### **6) Expoziční aktivity**

Expoziční aktivity představují veřejnou prezentaci firem a výrobků laické, ale i odborné veřejnosti na různých výstavách a veletrzích. Expoziční aktivity jsou finančně náročný komunikační nástroj, a proto je potřeba účast stavební firmy na výstavě dobře zvážit.

### **1.6 Marketingové strategie ve stavebnictví**

Marketingová strategie představuje základní směr postupů vedoucích ke splnění marketingových a tím i podnikových cílových úkolů ve stanoveném období<sup>12</sup>. Z užšího pohledu představuje marketingová strategie jednu ze součástí celé strategie podniku. Má za cíl specifikovat cílový trh a k němu se vztahující marketingový mix.<sup>13</sup> Strategie se stává významným nástrojem, pomocí kterého se stavební firma řídí a pomocí kterého může dosáhnout stanových záměrů. Je základem tržního chování každé stavební firmy. Strategii by měl věnovat pozornost ve stavební firmě management firmy a to na každé jeho úrovni. Vytváření strategie není jednorázová činnost, ale naopak je strategie neustálým procesem nalézání pokusů a omylů a učení se z chyb konkurence. Každá strategie, která je úspěšná, musí být upravována s ohledem na stále se měnící podmínky trhu.

Pro stavební firmu, ale i ostatní podniky, je vytvoření marketingové strategie základem přežití na trhu. Ve stavebnictví se stanovení dobré strategie projeví v zakázkovém marketingu získáním kvalitních zakázek a ovládnutím perspektivních tržních segmentů a v komerčním marketingu poměrně vysokým odbytem výrobků a dodržením rentability stavební firmy. Zvláště pro stavební firmy má strategie obrovský význam. Jelikož stavební firmy pracují na principu zakázek, není možné různě improvizovat například pomocí typu

---

<sup>12</sup> BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1. s. 18.

<sup>13</sup> ŠVANDOVÁ, Z. *Marketingová strategie*. 1. vyd. Liberec, 1997. ISBN 80-7083-202-9. s. 68.



výprodeje zásob hotové produkce nebo sníženou cenou. Jen s nabídkovou cenou mohou stavební firmy různě hýbat. Existence stavební firmy závisí na strategii získání zákazníka (investora), pro kterého pak stavební firma vyrobí stavební dílo dle jeho vlastních představ na objednávku.<sup>14</sup>

Ještě než dojde k vytvoření strategie ve stavebním podniku, předchází tomu důkladné rozpoznání všech faktorů, které by mohly ovlivnit úspěšnost podniku. Jde především o silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení stavební firmy, konkurenční firmy a vnější prostředí stavební firmy, marketingový mix firmy, potřeby a požadavky zákazníků atd. Realizace strategie firmy se opírá o čtyři již zmiňované základní marketingové nástroje, které označujeme jako 4P, pomocí nichž se uskutečňují dlouhodobé i krátkodobé záměry firmy. Jelikož se tedy strategie vztahuje k nástrojům marketingového mixu, většina stavebních podniků vychází při jejich uspořádání z členění marketingových velečin v rámci mixu a jejich strategická koncepce je založena na výrobních, cenových, distribučních a komunikačních strategiích.<sup>15</sup>

Jednotlivé marketingové strategie se zabývají různými typy strategického chování, a proto jich můžeme ve stavebnictví nalézt několik. Pokud zvolí stavební firma vyhovující typ strategie, zvýší tak účinnost strategického marketingu ve společnosti.

---

<sup>14</sup> PLESKAČ, J., SOUKUP, P. *Marketing ve stavebnictví*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2. s. 202.

<sup>15</sup> BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1. s. 19.

## 2. PŘEDSTAVENÍ FIRMY RAVEL, SPOL. S. R. O.

### 2.1 Popis firmy

#### 2.1.1 Historie společnosti

RAVEL, spol. s. r. o. se zabývá stavební činností a vznikla dne 27. července 1992. Společnost byla založena třemi společníky – Pavlem Novákem, Ing. Pavlem Přeučilem a Ing. Radko Vrbíkem. Společnost je nástupkyní stavební firmy RAVEL založené v roce 1990. K 31. 12. 1998 došlo ke sloučení firmy RAVEL spol. s. r. o., PŘESTAV spol. s. r. o. a MECCANO spol. s. r. o. Společnost RAVEL, spol. s. r. o. se na tomto projektu sloučení účastnila jako společnost nástupnická, se kterou byly sloučeny společnosti zanikající – PŘESTAV spol. s. r. o. a MECCANO spol. s. r. o. Společníci, kteří měli v každé společnosti 1/3 podílu se dohodli, že ze zanikajících společností vždy 1/3 příspěvku základního jmění připadne na každého společníka nástupnické společnosti. Nové základní jmění společnosti RAVEL bylo po sloučení společností navýšeno na 3 504 000 Kč.

Tab. 1 Základní jmění společnosti a podíl společníků na základním jmění

SPOLEČNOST	RAVEL spol. s. r. o.
Původní základní jmění	102 000 Kč
MECCANO spol. s. r. o. - příspěvek do základního jmění	894 00 Kč
PŘESTAV spol. s. r. o. - příspěvek do základního jmění	2 508 000 Kč
Nové základní jmění	<b>3 504 000 Kč</b>
<b>Podíl společníků na základním jmění nástupnické společnosti</b>	
Ing. Radko Vrbík	1 168 000 Kč
Ing. Pavel Přeučil	1 168 000 Kč
Pavel Novák	1 168 000 Kč

Zdroj: MsP ČR – Obchodní rejstřík na internetu[online]. [cit. 10. 2. 2008]. Dostupný z :

<<http://www.justice.cz/or/>>

31. 5. 2002 jeden z původních společníků Ing. Radko Vrbík prodal svůj podíl ve společnosti zbývajícím dvěma společníkům a z firmy odešel. Každý ze dvou zbývajících společníků tak získal ve společnosti 50% podíl.

Společnost za dobu svého působení několikrát změnila své sídlo. Společnost RAVEL sídlila na počátku svého působení v Klíšské ulici 21 v Ústí nad Labem a měla pronajaty prostory poblíž zimního stadionu v ÚL, které sloužily jako prostory skladové. Již v roce 1993 se sídlo společnosti přesunulo o kousek dál, do Klíšské ulice 23. V roce 1997 bylo sídlo společnosti v Hrbovicích poblíž nynějších skladů a od roku 2004 sídlí RAVEL již v Textilní ulici v Ústí nad Labem.

Počátky fungování společnosti lze popsat za velice úspěšné. Společnost vznikla jen pár let po revoluci, kdy bylo jen málo kvalitních manažerů, kteří by uměli stavební podnik řídit a vést. Společnost se tak díky kvalitnímu vedení společnosti snáze uchytila na stavebním trhu. Společnost měla hodně zakázek a kvalitní zaměstnance, kteří pobírali vysoké platy. A tak se stal RAVEL pýchou mezi stavebními podniky v Ústeckém kraji. Spousta lidí chtěla být zaměstnána právě v tomto stavebním podniku. Z počátku se společnost orientovala především na provádění drobných staveb a na zemní práce. Postupem času se ale společnost začala rozrůstat co do počtu zaměstnanců a velikosti podniku, ale samotnému fungování společnosti již vedení nevěnovalo tak velkou pozornost. Čím více se společnost rozrůstala, tím více přibývalo povinností a úkolů na jednoho zaměstnance. A tak se vedení společnosti spolu se svými zaměstnanci již nemohlo naplno věnovat jednotlivým dílčím činnostem a RAVEL už nebyl tak úspěšný jako ze začátku. K tomu se přidala rostoucí konkurence ve městě ÚL a v jeho okolí a z podniku vznikla postupem času středně velká stavební společnost v Ústeckém kraji.

V rámci společnosti vznikla 2. 10. 1996 živnost Pavel Novák RAVEL, která se orientuje na silniční motorovou dopravu. Již z názvu je patrné, že jeden z jednatelů společnosti RAVEL, spol. s. r. o. – Pavel Novák vlastní toto živnostenské oprávnění. Samozřejmě tato firma přijímá zakázky především od RAVELU. Dále byla založena 29. června 2001 společnost RAVEK s. r. o., která ale poměrně dlouho dobu byla ekonomicky neaktivní (společnost neměla žádné náklady ani výnosy). Ze společnosti RAVEL, spol. s. r. o. došlo

1. 2. 2009 kromě již zmiňované dopravy také k vyčlenění řemesel (tesaři, truhláři, elektrikáři, zámečníci atd.) především kvůli finanční krizi. Tyto nově vzniklé společnosti vznikly především kvůli snazší kontrole toku peněz, kvůli vlastnímu vedení účetnictví a vlastnímu zisku těchto firem. Tyto společnosti fungují stejným způsobem jako dceřiné společnosti.

Od roku 1999 je ve společnosti zaveden systém řízení jakosti. První certifikát byl vystaven podle ČSN EN ISO 9002 : 1994. 7. 8. 2003 byl systém jakosti v souvislosti s revizí norem ISO řady 9000 přepracován tak, aby vyhovoval požadavkům certifikátu ČSN EN ISO 9001 : 2001 – viz příloha č. 5. a od 1. 3. 2005 byl vedením firmy vyhlášen systém environmentálního managementu společnosti. Od 19. 4. 2006 je firma díky zavedení Environmentální politiky společnosti certifikována dle ČSN ISO 14001 : 2005 – viz. příloha č. 6. Environmentální politika je také umístěna na internetových stránkách RAVELU, spol. s r. o. Vedení společnosti RAVEL se ztotožňuje se zásadami systému ISO norem a neustále se snaží zlepšovat tento systém ve společnosti. Společnost si je vědoma, že každá stavební činnost dočasně negativně působí na přírodu a životní prostředí, a proto považuje za svou povinnost nacházet taková řešení, aby tyto dopady byly minimální. Systém jakosti byl vybudován především kvůli zlepšení postavení RAVELU v konkurenčním prostředí.

Po celou dobu existence společnosti, od jejího vzniku až po současnost, byly prováděny investice do materiálně technického zázemí v podobě oprav celého areálu a zároveň byly pořízovány moderní stroje a zařízení, které slouží ke kvalitnímu plnění realizovaných zakázek. Postupem času tak bylo vybudováno důstojné pracovní prostředí.

### ***2.1.2 Současnost společnosti***

V současné době je společnost řízena jen dvěma jejími majiteli a jednatelem, Pavlem Novákem a Ing. Pavlem Přeučilem, kteří jsou vlastníky společnosti rovným dílem. Stavební společnost je zapsána v povědomí zákazníků (investorů) svým logem, ve kterém se objevuje v zeleném obdélníku červeně zvýrazněný název společnosti. Logo stavební společnosti je umístěno v příloze č. 2. Sídlo společnosti je v Textilní ulici v Ústí nad

Labem, odkud je společnost i řízena. Výrobní a skladový areál se nachází v Hrbovicích u ÚL. Nejvyšším orgánem společnosti je Valná hromada. Společnost zastupují při obchodních jednáních se zákazníky jednatele společnosti. RAVEL kromě stavební činnosti, která je její hlavní náplní práce, vlastní také některé nemovitosti. Společnost vlastní hotel Kahan v České Lípě, který ale sama neprovozuje, hotel pronajímá. Dále vlastní společnost dva domy v Masarykově ulici v ÚL, které společnost také pronajímá. Tyto domy nakoupili jednatele společnosti velmi levně a to především za účelem poskytnutí práce v zimě svým zaměstnancům. Tyto nakoupené nemovitosti si společnost později sama svými zaměstnanci zrekonstruovala. Ve stavebnictví je totiž v zimě nouze o práci.

Společnost uskutečňuje vize investorů a sny budoucích uživatelů staveb na celém území Ústeckého kraje. Prvořadným zájmem společnosti je získání a udržení důvěry jejich zákazníků. Motto společnosti je: „Naším ziskem je Vaše spokojenost.“ Vedoucí pracovníci mají toto motto zarámované a na zdi vyvěšené ve svých kancelářích, aby ho měli neustále na očích a uvědomovali si, co je pro firmu prvořadé. Cílem společnosti je naplňovat požadavky a očekávání zákazníků jakostí jejich práce.

Společnost RAVEL, spol. s r. o. je středně velká stavební firma v Ústeckém kraji, která se nachází v místě mého bydliště, v Ústí nad Labem. V současné době společnost pokračuje ve svém základním výrobním programu s cílem uspokojovat potřeby jak stávajících, tak i potenciálních zákazníků s hlavním důrazem na trvalé zlepšování kvality celého sortimentu produkce a na ochranu životního prostředí. RAVEL je dynamicky se rozvíjející firmou, která se zabývá komplexní dodávkou stavebních děl. RAVEL se specializuje na provádění staveb včetně změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování. Společnost se zaměřuje především na výstavbu průmyslových a ekologických staveb, na rekultivace, rekonstrukce a modernizace obytných, kancelářských a průmyslových objektů, regulace vodních toků a v neposlední řadě na zemní práce a demolice stavebních budov a různých objektů.

S výstavbou těchto staveb mají zaměstnanci společnosti obrovské zkušenosti a snaží se neustále dosahovat vysoké kvality prováděných prací a služeb s ohledem na ochranu ŽP.

Již od založení společnosti je zaměstnanci RAVELU uskutečňováno mnoho technicky náročných stavebních prací a to jak pro privátní tuzemské firmy, tak i pro státní a rozpočtové organizace a částečně i pro firmy zahraniční. Společnost disponuje potřebným strojním vybavením, vlastními dopravními prostředky a zázemím, což usnadňuje realizovat veškerá stavební i montážní díla v rámci jejího oprávnění. RAVEL ale také využívá služeb svých subdodavatelů pro speciální práce, které si sám neumí zajistit.

Výrobní program společnosti se převážně zaměřuje na stavební obory. Lze je charakterizovat těmito základními směry:

- 1) výrobní činnost,
- 2) servisní činnost,
- 3) obchodní činnost.

Výrobní činnost zajišťuje realizaci těchto činností:

- provádění bytových a občanských staveb,
- provádění průmyslových staveb,
- provádění pozemních, vodohospodářských a inženýrských staveb,
- rekonstrukce a modernizace staveb,
- výstavba čistíren odpadních vod,
- udržovací a demoliční práce,
- recyklace stavebních odpadů,
- realizace sanačního systému StoCrete,
- montáž komínových systému SCHIEDEL,
- montáž tepelně izolačních systémů StoTherm.

Do vedlejší činnosti patří:

- truhlářské a zámečnické práce,
- realitní činnost,

- likvidace odpadů,
- montáže sádkartonového systému KNAUF,
- protipožární nátěry dřevěných částí staveb PROMAT,
- ubytovací a restaurační služby,
- autodoprava a autoopravárenství.

Servisní činnost zahrnuje úplný záruční servis, který poskytuje společnost RAVEL standardně do 5-let od ukončení stavby. RAVEL poskytuje také na základě přání a požadavků zákazníků pozáruční servis. Do obchodní činnosti spadá obchodování s výše zmiňovanými produkty společnosti.

RAVEL ke své činnosti využívá jak krátkodobé, tak dlouhodobé úvěry, které má vypůjčené od Komerční banky a. s. v ÚL. Tyto úvěry zajišťuje hotelem Kahan či jinou nemovitostí, kterou vlastní. Společnost má také 7 poskytnutých bankovních záruk na jistiny při výběru zakázek a na pozastávky.

### ***2.1.3 Budoucnost – cíle společnosti***

#### ***2.1.3.1 Dlouhodobé cíle***

Aby RAVEL dosáhl uspokojivých finančních výsledků, stanovuje si každoročně cíle, které by chtělo vedení společnosti svým jednáním v budoucnu dosahovat. Vedení společnosti každý rok formuluje cíle, jichž chce podnik v rámci své činnosti dosáhnout, ať již v krátkém nebo dlouhodobém horizontu. Tyto cíle jsou pak využívány při plánování a řízení společnosti. Vymezení cílů společnosti se stává východiskem pro účinnou a úspěšnou aplikaci marketingu v RAVELU. Při určování těchto cílů dbá společnost na to, aby byly každoročně stanovené cíle byly reálné a pro společnost dosažitelné.

Prvořadým podnikatelským cílem společnosti je dlouhodobý hospodářský úspěch, za který je RAVEL zodpovědný vůči svým zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům a subdodavatelům i společnosti. Podstatné je zajištění finanční stability společnosti dosahováním přiměřené ziskovosti stavebních prací. Dlouhodobý hospodářský úspěch

zajišťuje společnosti přežití na stavebním trhu. Profesionalita, stabilita a důvěryhodnost jsou základními firemními hodnotami společnosti.

Od tohoto základního cíle pak vedení společnosti odvozuje hlavní subcíle, které napomáhají k dosažení hlavního cíle společnosti, kterým je zmiňovaný dlouhodobý hospodářský úspěch.

Do budoucna by vedení společnosti chtělo zajišťovat i nadále firmě dobré jméno. RAVEL chce i nadále pozitivně působit ve společenské, sociální a ekologické oblasti a s řádným plněním závazků vůči státu a ostatním subjektům zvyšovat prestiž firmy. Za velmi důležitý cíl si tak společnost předsevzala neustále dosahovat vysoké kvality prováděných prací a služeb a prosazovat ekologicky šetrné postupy, materiály a technologie, čímž bude RAVEL posilovat na stavebním trhu své jméno. Cílem RAVELU je být ohleduplnou firmou k ŽP a tím pádem minimalizovat negativní dopady na ŽP a neustále zvyšovat efektivnost v řízení jakosti.

Cílem, který si vedení společnosti vytyčilo do dalších let, je neustálá spokojenost jejich investorů. Společnost chce trvale zaujímat místo solidního podnikatelského partnera v regionu svého působení. RAVEL se snaží vybudovat a udržet dlouhodobé vztahy plné důvěry se zákazníky, aby se tito zákazníci na společnost opakovaně obraceli. Společnost by chtěla být dlouhodobě spolehlivým a schopným partnerem pro své zákazníky a na co nejvyšší úrovni splnit veškeré jejich požadavky a nároky na stavební díla.

Společnost si také si předsevzala ušetřit náklady, které jsou vynakládány na technologii a provádění staveb. Cílem RAVELU je snížení provozních nákladů, úspora energie, surovin a dalších zdrojů.

Jelikož v celosvětovém měřítku stoupl význam jakosti, klade si společnost za cíl, vybírat si své subdodavatele převážně dle norem řady ISO 9001. Normy ISO 9001 garantují a prokazují znalost a kvalifikaci subdodavatele firmy v oblasti kvality a potvrzují, že se firma touto problematikou systematicky zabývá. Získání certifikace ISO 9001 je pak pro RAVEL důkazem profesionality nabízených produktů od subdodavatelů. Pro společnost je



kvalita subdodavatelů jistotou, že si vybrala správného partnera. Došlo by také k podstatnému minimalizování vad a následnému snížení reklamací a nákladů plynoucích ze zjištěných těchto neshod. Certifikovaná firma umí také jednoznačně definovat své výkony a rychle reagovat na přání RAVELU. Společnost by tak při výběru svých subdodavatelů posílila pozice těch, který jsou certifikovány.

Cílem vedení společnosti je také spokojenost jejich zaměstnanců. RAVEL si uvědomuje, že nezbytnou podmínkou dosahování vysoké kvality je určitý stav nadprůměrných zaměstnanců, kteří dosahují uspokojení z vlastní práce. Cílem vedení společnosti je proto podpora osobního růstu zaměstnanců a jejich vzdělávání. Důrazem na kvalitu veškeré práce odváděné zaměstnanci firmy na všech úrovních řízení dosáhnout zlepšení spolupráce mezi nimi, zrychlení toku informací a dalšího zvyšování produktivity práce. Týmová spolupráce je totiž základem úspěchu každé firmy. Dlouhodobým cílem je také zajištění důstojného pracovního prostředí. Společnost se chce v budoucnu ještě více soustředit na ochranu zdraví při práci svých zaměstnanců a bezpečnou práci.

A v neposlední řadě by chtěla firma uspět v konkurenčním boji na stavebním trhu v Ústeckém kraji. Toho dosáhne prostřednictvím ve svůj prospěch získané konkurenční výhody. Cílem společnosti je uspokojit potřeby zákazníků lépe než konkurence. Za konkurenty považuje RAVEL všechny subjekty, které na stavebním trhu nabízejí stejné nebo substituční produkty jako RAVEL.

#### *2.1.3.2 Krátkodobé cíle*

Výše popsané cíle představují dlouhodobé cíle, které si klade RAVEL za cíl neustále dosahovat v dlouhodobém časovém horizontu. Samozřejmě dle určité situace, v které se společnost nachází, stanovuje vedení společnosti také cíle krátkodobé.

Hlavním krátkodobým cílem, který si vedení společnosti stanovilo, je ustát útok finanční krize. V současné době je finanční krize tématem, které se odráží v životě každého jednotlivce, společností, ale i zemí. Bohužel i na stavebnictví v ČR dopadá jedna krize za druhou. Nejdrívě (rok 2007-2008) se české stavebnictví potýkalo s personální krizí, tzn.

s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků a nyní má problémy jako i jiné podniky s dopady, které způsobuje finanční krize. Finanční krize, která zasáhla celý svět ve druhé polovině roku 2008, nezanechala žádný podnik klidným. S finanční krizí je také spojená úzce krize úvěrová. Banky si už důkladně vybírají, komu poskytnou úvěr. Tudíž ne každá banka RAVELU poskytne potřebný úvěr na jeho činnost. Jelikož má společnost od bank, a to především od KB a. s. v ÚL již poměrně dost půjček a úvěrů, má problémy, aby mu některá z bank poskytla další úvěry.

Finanční krizi pocítil také RAVEL a proto je jeho prvořadým krátkodobým cílem, neztratit svou pozici na stavebním trhu a nějak zvláště nevybočit z každodenní rutiny. Finanční krize obor stavebnictví naštěstí ještě moc nepostihla. Ve firmě bylo, ale zavedeno opatření k úsporám. Počet zakázek, které RAVEL v době trvání finanční krize získal, klesl, ale tato situace není hnána nějak zvláště do extrému. Je to způsobeno tím, že se RAVEL zajímá převážně o veřejné zakázky, které financuje stát, kraj, město či jiný státní podnik. Finanční krize nezpůsobila propouštění zaměstnanců ve firmě a ani snížení platů zaměstnanců, ale ani nedošlo k jejich případnému navýšení. Myslím si, že RAVEL jistě finanční krizi jako každý jiný podnik pocítil a následně ho krize ještě ovlivní, ale existenci, propad či následné ukončení činnosti firmy, to nezpůsobí. Společnost ale musí být neustále na pozoru a nesmí žádné příznaky, které by mohly způsobit problémy ve společnosti zanedbat. Krizi tak bez žádných větších problémů přežije.

S finanční krizí souvisí i další krátkodobý záměr společnosti. Jedná se o pravidelnou kontrolu nákladů vynaložených na stavbu. Jelikož firma přichází v období finanční krize o některé zakázky, nemůže si dovolit rozhazovat peníze při realizaci stavebního díla. Naopak se musí snažit určitým způsobem, který nepoškodí zákazníka, co nejvíce ušetřit.

V dohledné době plánuje firma také zakoupit kolové rypadlo. Kolové rypadla jsou v našem stavebnictví oblíbené stroje, které se řadí do kategorie rypadlo – nakladač. Stroj slouží k bagrování nebo nakládání stavebních materiálů.

## **2.2 Personální složení RAVELU, spol. s . r. o.**

Významnou součástí vnitřního prostředí každého podniku jsou pochopitelně jeho zaměstnanci. Výkonnost zaměstnanců RAVELU tak tvoří velkou součást úspěchu společnosti. Vedení společnosti dbá na to, aby z každého jednání jejich zaměstnanců s okolím bylo jasné, že převládá snaha o uspokojení potřeb okolí firmy nad zájmy interními.

I přestože se RAVEL řadí ke středně velkým společnostem, neuplatňují se zde formální vztahy. Naopak mezi zaměstnanci panují vztahy neformální, které dle mého mínění způsobují příjemnou a přátelskou atmosféru na pracovišti. Vedoucí zaměstnanci se mezi sebou chovají velice přátelsky, spolupracují spolu při řešení vyskytnutého problému a snaží se vyjít navzájem ve všem vstříc. Pro RAVEL je specifická týmová práce.

Vedení společnosti respektuje zdravé a správné názory a připomínky svých podřízených zaměstnanců a prostřednictvím nich se snaží zlepšovat všechny činnosti ve společnosti. Vedoucí zaměstnanci vlastní také služební telefony. Výhodou je, že tyto telefony mohou využívat i pro osobní potřeby. Dále vlastní někteří pracovníci (stavbyvedoucí, vedoucí přípravářů a rozpočtářů) služební vozy. Velkou pozornost věnují jednatelé RAVELU také pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí, které mají vliv na pracovní výsledky jejich zaměstnanců. Všichni pracovníci na stavbě jsou vybaveni ochrannými prostředky. Jednatelé společnosti se snaží se také o modernizaci jejich pracovního prostředí pomocí např. zkvalitněním šaten a sociálního zařízení na stavbách.

V roce 2008 bylo ve společnosti v průměru 108 zaměstnanců. Nejvyšší postavení mají v RAVELU dva jednatelé společnosti. Firma disponuje jak vedoucími zaměstnanci, které mají své kanceláře v Textilní ulici, kde společnost sídlí, tak i zkušenými, vysoce řemeslně zručnými a výkonnými pracovníky, kteří pracují na stavbě nebo jsou nějakým způsobem se stavbou spjatí, a kteří sídlí především v Hrbovicích, kde se nachází sklady společnosti. V létě zaměstnává RAVEL také na práci na stavbách brigádníky. Jsou to především lidé, kteří nemají potřebnou kvalifikaci na provádění potřebných prací na stavbách, ale vykonávají spíše fyzicky náročné práce na stavbách. Mezi vedoucími zaměstnanci ve firmě

nalezneme THP (např. rozpočtáři a přípraváři), ekonomy, účetní atd. V Hrbovicích se nachází odborníci na jednotlivé druhy řemesel, které se podílejí na realizaci jednotlivých zakázek. Patří sem například zámečníci, truhláři, zedníci, elektrikáři, montéři vodovodních zařízení, strojníci, řidiči, tesaři a automechanici. Nejdůležitější osobou na stavbě je stavbyvedoucí, dále pak mistr stavby, kterému jsou podřízeni stavební dělníci. Ve společnosti RAVEL, spol. s r. o. jsou na všechna pracovní místa, které mají vliv na kvalitu procesů a stavebních prací, zaměstnávány lidé, kteří splňují potřebnou kvalifikaci.

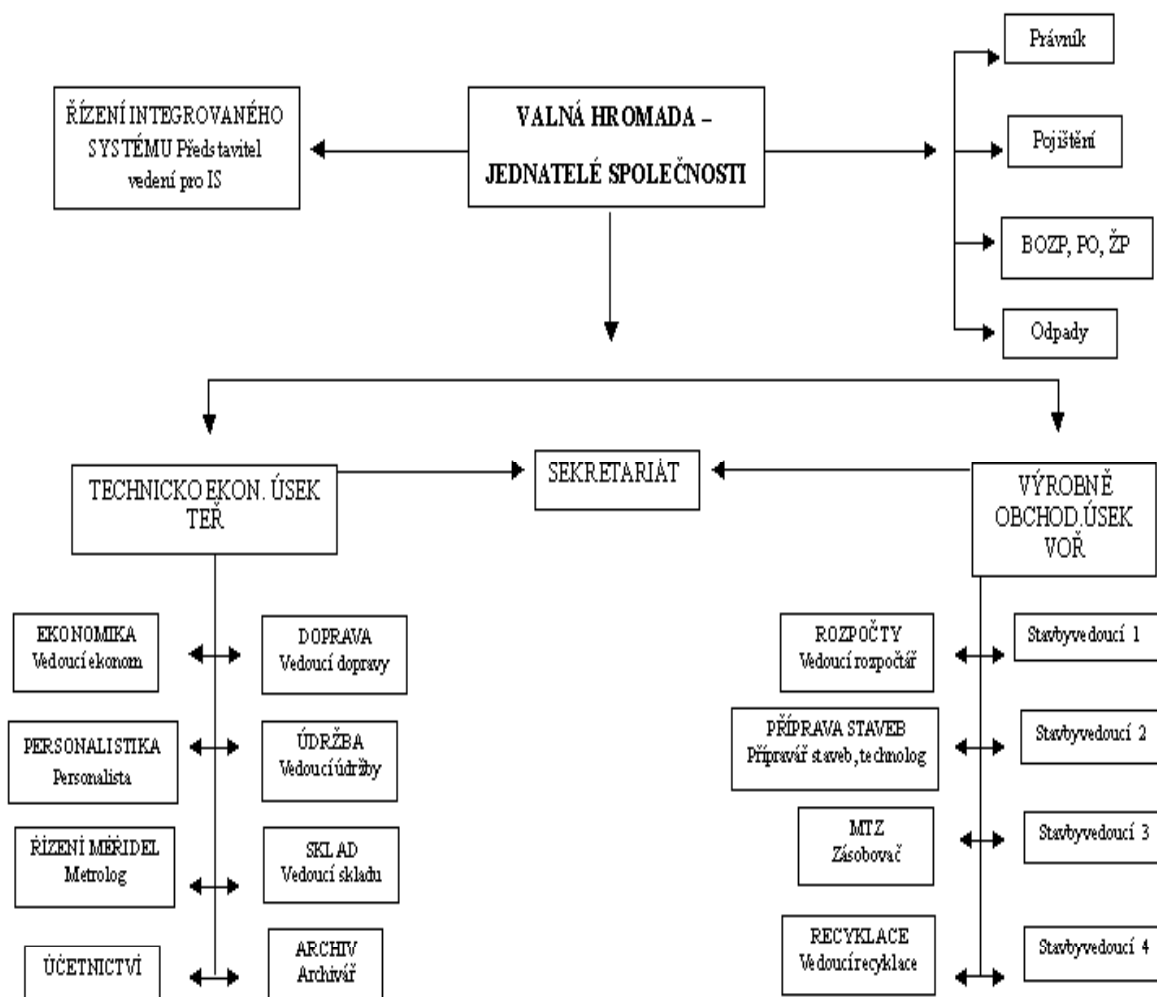
Týdenní pracovní doba je u zaměstnanců RAVELU 40 hodin dle Zákoníku práce. Pracovní doba je stanovena odlišně u jednotlivých pracovních míst. Vždy po čtyřech hodinách mají zaměstnanci nárok na hodinovou přestávku. Zaměstnanci mají vyměřenou dovolenou na 20 dní.

I způsob stanovení mzdy je u vedoucích pracovníků a u pracovníků, kteří jsou spjatí s prací na stavbě odlišné. Vedoucí pracovníci mají stanovený pevný základ, ke kterému se připočítává pohyblivá složka. Pro každou stavbu je také jmenován jeden stavbyvedoucí, jeden rozpočtář a jeden přípravář, mezi které je po dokončení stavby rozdělena určitá prémie. Pracovníci na stavbě jsou odměňováni hodinovou mzdou. Tyto zaměstnanci často pracují přesčas. Dále má stavbyvedoucí k dispozici fond, ze kterého rozděluje svým podřízeným za vykonanou práci prémie a v neposlední řadě vlastní firma také prémiové listy, jejichž podstata spočívá v tom, že si zaměstnanci společnosti vydělají dle toho, kolik se ušetří na realizaci stavby. Podle jednotlivé výše ušetřených nákladů jsou pak vypláceny procentuálně zaměstnancům prémie.

Ve společnosti skoro žádný z vedoucích zaměstnanců nekomunikuje aktivně cizím jazykem. Od začátku letošního roku navštěvují ale jednatele, sekretářka a vedoucí ekonomického oddělení kurzy anglického jazyka. Ve společnosti je také na vedoucích pracovních místech velmi málo vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Především jsou zde zaměstnáni pracovníci se středoškolským vzděláním. V dřívějších dobách spolupracoval RAVEL se Střední průmyslovou školou. Jednou za 14 dní navštěvovali firmu žáci této školy v rámci jejich školní praxe. Nyní tato spolupráce již nefunguje.

Pro zajištění řízení společnosti jsou dle potřeby prováděny ve společnosti porady, na kterých se projednávají veškeré otázky týkající se společnosti. Společnost dbá také na vzdělávání a odborným výcviku svých zaměstnanců. Systém vzdělávání zahrnuje především vzdělávání v oblasti zabezpečování jakosti, EMS, profesní odborné školení (např. o sádkokartonech), školení v oblasti BOZP a PO a legislativně určená školení, které se týkala například změny Stavebního zákona, Zákona o veřejných zakázkách atd.

Některé činnosti v RAVELU jsou uskutečňovány prostřednictvím externích pracovníků či organizací. Jedná se například o činnosti týkající se bezpečnosti práce, požární ochrany, životního prostředí, odpadového hospodářství atd.



Obr. 6 Organizační struktura RAVELU

Zdroj: Interní materiály společnosti.

## 2.3 Konkurence

Veškeré stavební společnosti, které chtějí uspět v konkurenčním prostředí, se musí rychle vyrovnat s tvrdou konkurencí na stavebním trhu. Aby byla společnost na trhu úspěšná, měla by znát veškeré své konkurenty a i potenciální konkurenty, které ji mohou v budoucnu ohrozit. Cílem všech zaměstnanců RAVELU není jen uspokojení potřeb jejich zákazníků (investorů), ale snaží se také o to, aby jejich nabídka byla v něčem lepší než nabídka konkurentů.

Za konkurenci považuje RAVEL všechny společnosti zabývající se stavební činností, které se nachází v Ústeckém kraji a v jeho okolí. RAVEL patří ke středně velkým společnostem, a proto respektuje větší stavební společnosti a snaží se s nimi navazovat dobré vztahy, protože dobře ví, že se bez jejich spolupráce neobejde. S těmito společnostmi si RAVEL nekonkuruje, ba naopak, větší firmy pomáhají RAVELU. Často RAVELU totiž tyto větší firmy přenechávají stavební práce na zakázce, které neumějí samy uskutečnit nebo je pro ně finančně prospěšné zakázku přenechat menší firmě. Často se také stává, že RAVEL předá zakázku zase menší firmě a takto koluje následný řetězec. Cílem každé z těchto firem je finanční prospěch z každé zakázky. Menší firma vždy totiž zvládne zakázku uskutečnit mnohem levněji než firma větší. Mezi největší stavební firmy v kraji, které RAVEL respektuje a uznává, patří firmy VIAMONT a. s., VIAMONT DSP a. s. , INSKY s. r. o. se sídlem v Ústí nad Labem, EKOSTAVBY Louny, s. r. o. se sídlem v Lounech a Chládek & Tintěra a. s. se sídlem v Litoměřicích, které získávají největší zakázky. Naopak, menší společnosti, zase respektují RAVEL, protože vědí, že by pro ně nebylo do budoucna výhodné, poškodit si vztahy s větší společností.

Ve stavebnictví jsou největší konkurenční výhodou uspokojivé ceny stavebních prací, za které jsou stavební společnosti schopny vybudovat příslušný objekt či stavbu. RAVEL se snaží nabízet svým zákazníkům (investorům) velmi výhodně spočítanou nabídkovou cenu. Neplatí zde ale pravidlo, že nejlevnější nabídková musí být cena nejlepší. Zákazník (investor) při soutěži o veřejnou zakázku posuzuje u stavebních společností především již zmiňovanou nabídkovou cenu, záruku na stavební díla, dále splatnost faktur, která může

být např. 4 týdny či 90 dní, pozastávky atd. Zárukou má tak zákazník jistotu, že RAVEL postaví stavbu bez vad, nedodělků a ve stanoveném termínu.

Za další menší výhodu společnosti lze považovat její vznik v roce 1992 a její tradici v oboru. Dále pak skutečnost, že má k dispozici vlastní stroje, které používají zaměstnanci při své práci a které si nemusí vypůjčovat od jiné firmy. Společnost je také držitelem certifikátu ISO 9001 : 2001 a 14 001 : 2005. Ne všechny stavební společnosti tyto certifikáty vlastní, i když převážná většina je již jejich držitelem. Certifikace systému řízení jakosti je předpoklad úspěšnosti společnosti a zajišťuje zákazníkům (investorům) RAVELU dosažení vysoké kvality prováděných prací a služeb. Certifikát environmentální managementu o společnosti zase vypovídá, že je šetrná k životnímu prostředí a že se snaží minimalizovat negativní vlivy na ŽP. Certifikáty zvyšují také konkurenceschopnost RAVELU a to zejména v případech, kdy specifikace při zadávání zakázek vyžaduje certifikaci jako jednu z podmínek pro účast na zakázce. Společnost se snaží také aktivně komunikovat během výstavby stavebního díla se zákazníky, budovat si s nimi dlouhodobě dobré vztahy, které jsou pak velice důležité pro jejich následnou další spolupráci.

### **Analýza konkurence**

Při analyzování konkurence RAVELU je zapotřebí identifikovat nejen její současnou konkurenci, ale také potenciální, což pomůže společnosti předvídat, jak bude konkurence reagovat na změny na trhu v budoucnu, a tím tak přijmout adekvátní strategická rozhodnutí.

#### **A) Současní konkurenti RAVELU:**

##### **1) SKD PRŮMSTAV – stavby, a. s.**

- sídlo firmy: Rooseveltova 1804/2, 400 01 Ústí nad Labem – město;
- držitel certifikátu ČSN ISO 9001 : 2001 a 14:001 : 2005;
- vznikla 2. 9. 1999 jako mateřská společnost firmy SKD Průmstav ÚL;

- v současné době má firma cca 180 pracovníků a dalším cílem vedení podniku je růst podniku;
- specializace: výroba a montáž výztužných celků do železobetonů a kompletní provádění železobetonových konstrukcí;
- společnost je generálním dodavatelem staveb, ale nabízí i kompletní zajištění veškerých činností, které souvisí s realizací staveb (např: inženýrská a poradenská činnost, výstavba rodinných domků na klíč, kompletní dodávka průmyslových, veřejných a bytových staveb, rekonstrukce objektů, zateplování budov a objektů atd.);
- společnost půjčuje stavební mechanizaci, nářadí, lešení atd.

## 2) SEVEROČESKÁ STAVEBNÍ a. s.

- sídlo firmy: Velká hradební 231/17, 400 01 Ústí nad Labem;
- společnost je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001: 2001;
- společnost vznikla v roce 1997 jako s. r. o. ;
- zajišťuje kompletní interiérové vestavby, rekultivace ploch, stavby a rekonstrukce sportovních hřišť, výstavba inženýrských a průmyslových sítí, rekultivace ploch, výstavba a rekonstrukce průmyslových objektů atd.

## 3) KLEMENT a. s.

- sídlo firmy: Hlíňany 18, 403 13 Řehlovice;
- stavební a strojírenská firma s pevnou pozicí na trhu, která se neustále rozrůstá;
- společnost je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001 : 2001, 14001 : 2005 a OHSAS 18001;
- společnost vznikla v roce 1990;
- ve stavebnictví se orientuje na kompletní nebo dílčí dodávky stavebních prací (dopravní stavby, bytová a občanská výstavba, inženýrské sítě, průmyslové objekty, sanace a rekultivace a zemní práce);
- KLEMENT a. s. vlastní stavební stroje, jeřáby a dopravní prostředky;



- společnost má majetkové účasti na firmách SKAML s. r. o., NAVA-K Teplice a. s. a ENETECH a. s.

#### 4) JAPIS s. r. o.

- sídlo firmy: V Aleji 480, 403 17 Ústí nad Labem – Chabařovice;
- JAPIS je také držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001 : 2001, 14001 : 2005;
- společnost byla založena v roce 1992;
- společnost se orientuje na jednotlivé dodávky stavebních prací, na kompletní dodávky na klíč spolu s projektovou dokumentací a uskutečňuje také činnosti inženýrské;
- JAPIS vlastní své dopravní prostředky a stavební stroje.

#### 5) BETONSTAV a. s.

- sídlo firmy: Duchcovská 899/2, 415 01 Teplice;
- společnost vznikla jako s. r. o. v roce 1994;
- nejdříve to byla malá lokální severočeská stavební firma, která se postupem času rozrůstala;
- společnost je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001 : 2001, 14001 : 2005 a OHSAS 18001;
- má cca 200 zaměstnanců;
- specializuje se na obvyklé stavební práce (výstavba bytových, občanských, průmyslových objektů, nových rodinných domků a obchodních center), revitalizace, rekonstrukce, ale i na speciální stavební práce;
- má tři divize – 1. Betonstav s. r. o. (standardní stavební práce), Betonstav PSV s. r. o. (práce PSV, ale i stavební práce) a Betonstav SSP s. r. o. (speciální práce, sanace, pilotové konstrukce, vrtání).

6) ISTAR s. r. o.

- sídlo firmy: Drážďanská 37, 400 07 Ústí nad Labem;
- společnost je také držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2001, ČSN EN ISO 14001:2005 a OHSAS 18001;
- společnost byla založena v roce 1991 a na počátku své činnosti se specializovala spíše na menší zakázky;
- společnost se orientuje na komplexní dodávky staveb spolu s dodávkami technologie a to v oblasti průmyslové, bytové, občanské výstavby, dále se orientuje na opravy a rekonstrukce objektů, jejich zateplování a modernizaci.

7) SIM STAVBY, spol . s. r. o.

- sídlo firmy: Na Vantrokách 352/16, 400 01 Ústí nad Labem - Předlice;
- společnost vlastní certifikát ČSN ISO 9001 : 2001;
- byla založena koncem roku 2002;
- firma se orientuje na střední stavby (bytové, občanské, průmyslové a komerční stavby), rekonstrukce, sanace, opravy, ale i na drobné stavební úpravy jako jsou přestavby bytů nebo rodinných domů a různé přístavby objektů;
- své služby nenabízí společnost jen velkým investorům.

Mezi konkurenty RAVELU se řadí také divize velkých stavebních firem, např. SKANSKÁ s. r. o., Stavby silnic a železnic a. s., které jsou schopny přijmout a splnit velké zakázky.

Tyto konkurenční společnosti mají spoustu obdobných znaků jako RAVEL. Společnosti se přibližně shodují ve stejné době založení, v poskytovaných činnostech jednotlivých firem, specializují se na stejný segment trhu, ale také všechny tyto společnosti mají jako RAVEL svoje webové stránky, kde se snaží co nejlépe svoji společnost prezentovat. Společnost RAVEL byla založena v roce 1992 a i její konkurenti vznikli poblíž tohoto roku. Jen SIM STAVBY, spol. s. r. o. působí na stavebním trhu poměrně krátkou dobu a SKD PRŮMSTAV – stavby, a. s. a SEVEROČESKÁ STAVEBNÍ a. s. byly založeny o trochu později než RAVEL a zbývající konkurenti. Všechny tyto konkurenční firmy působí

především v Ústeckém kraji (výjimečně i v jiném kraji) a jeho okolí a společně s RAVELEM jsou také držitelé některého z certifikátů ISO. Někteří jsou vlastníci jen certifikátu jakosti, jiní vlastní certifikátů více (např. ISO 14001 : 2005, OHSAS 18001, ISO BÚ ČR). Jak jsem se již na začátku zmínila, RAVEL je držitelem certifikátu ISO 9001 : 2001 a 14001 : 2005. U veřejných zakázek je povinnost firmy být držitelem certifikátu ISO 9001 : 2001. Ve stavebnictví nehraje roli jako v ostatních odvětvích reklama, tudíž tou si stavební firmy nemohou konkurovat. Reklamou jsou spíše reference firem.

Všechny tyto společnosti zaujímají obdobou pozici na stavebním trhu jako RAVEL (mají společné znaky). Nelze tak říci, že některá z firem prosperuje více a je lepší než firma druhá. Jak jsem se již zmiňovala, RAVEL příliš konkurenci nepocítuje, jelikož se každá z těchto zmiňovaných firem specializuje na realizaci odlišných druhů stavební děl. RAVEL se specializuje na výstavbu chemických provozů ve Spolchemii a. s., SKD PRŮMSTAV zase na provádění železobetonových konstrukcí atd. Často se také stává, že firmy s podobnou pozicí na stavebním trhu jako RAVEL mají v průběhu roku nasmlouváno dostatek zakázek, tudíž často ani nevstupují do dalších soutěží o veřejnou zakázku a nejsou pak pro RAVEL konkurencí.

#### B) Potenciální konkurenti RAVELU

Nová potenciální konkurence, která by ohrozila společnost, je v nedohledné době, jelikož v období finanční krize zákonitě spíše podniky zanikají, než-li vznikají.

Podle vedoucích zaměstnanců této firmy není RAVEL příliš ohrožen ze strany svých konkurentů a o svojí pozici na stavebním trhu se nemusí obávat a to především kvůli jeho specializaci na průmyslové stavby (chemický provoz), které nejsou doménou všech stavebních firem a především jeho konkurence. Je ale nutné, aby společnost neustále prováděla srovnání se svými konkurenty a byla neustále na pozoru.

## **2.4 Dodavatelé a subdodavatelé RAVELU, spol. s r. o.**

Dodavatelé a subdodavatelé pomáhají RAVELU realizovat jeho stavební zakázky díky dodávkám a subdodávkám potřebných zdrojů, a to v požadované kvalitě, v množství a ve stanoveném období. Společnost se snaží hledat a navázat pevné obchodní vztahy s takovými dodavateli, kteří budou schopni trvale dosahovat vysoké kvality za relativně nejnižší ceny a optimální platební podmínky.

Vlastními silami zvládne firma vyhotovit zakázku na 30 % a zbylých 70% pomocí ostatních firem. Na specializované práce, které RAVEL sám nezvládne, si objednává právě tyto subdodavatele. Subdodavatelé jsou většinou menší stavební firmy, které se specializují na jednu nebo několik činností na stavbě. Lze vidět, že RAVEL si bez pomoci svých dodavatelů a subdodavatelů při realizaci stavebního díla sám nevystačí. Společnost realizuje většinu zakázek z pozice generálního dodavatele a jen zřídka se uchází o určitou skupinu činností na stavebním díle (pouze o subdodávku).

RAVEL při výběru svých dodavatelů a subdodavatelů vybírá ty, které již zná a má s jejich prací zkušenosti (Seznam schválených dodavatelů), ale také zkouší nové dodavatele na doporučení nebo vybírá dodavatele dle dobře zpracovaných webových stránek. Objednávky zajišťuje útvar zásobení – zásobovač a připravář staveb.

Při výběru smluvního partnera na dodávku materiálu, výrobků, prací a služeb přihlíží RAVEL k možnostem smluvního dodavatele dodat produkt v požadovaném množství, v předepsané kvalitě a v termínu stanoveném objednávkou nebo smlouvou. Zároveň přihlíží k cenám nakupovaných vstupů, a zda je možnost nějakého zvýhodnění. Vybere se ten dodavatel, který je nejvhodnější ze Seznamu schválených dodavatelů. Jestliže Seznam schválených dodavatelů neobsahuje dodavatele pro nakupovanou komoditu, je vybrán nový dodavatel. Pro nově vybraného dodavatele je založen záznam Hodnocení dodavatele materiálu/služby/subdodávky, ve kterém se vyplní údaje o dodavateli, druh nakupovaného zboží, způsob a výsledek posouzení. Při aktualizaci Seznamu schválených dodavatelů, který probíhá min. 1x ročně, dojde k hodnocení tohoto dodavatele a v případě kladného posouzení se zařadí do Seznamu schválených dodavatelů. Jestliže dochází k výběru

materiálu, služeb či subdodávek mimo Seznam schválených dodavatelů, používá společnost dotazníky pro dodavatele, aby získala potřebné údaje o dodavateli – viz. příloha 8. Hodnocení všech dodavatelů probíhá minimálně 1x ročně. – viz. příloha 9. a 10. Jestliže společnost nakupuje komodity kategorie I. a II. (viz. Výrobek - stavba) musí se objednávat výhradně u schválených dodavatelů.

S dodavateli, s kterými RAVEL dlouhodobě spolupracuje, má firma velmi úzké vztahy, které pak společnosti zajišťují určité výhody. Dodavatelé RAVELU často poskytnou nějaké slevy na určité dodávky a nebo jsou ochotni pracovat i o víkendu. Zřídka se může stát, že dodavatelé neplní své dohodnuté povinnosti a závazky vůči RAVELU. Zcela výjimečně nastane situace, že například dodavatelé nedodají dodávku ve stanovenou dobu nebo nedodrží stanovenou kvalitu. Jelikož má RAVEL s dodavateli seriózní a přátelské vztahy, tak v případě, nedává RAVEL dodavatelům penále. Vše je pak jen na dohodě mezi těmito dvěma obchodními partnery.

Sám RAVEL plní funkci dodavatele jen výjimečně a to jen v případě, když ušetří nějaký materiál z realizované zakázky a nebo nyní, v době finanční krize, vystupuje RAVEL často také v pozici subdodavatele. Tato pozice je ale pro společnost spíše výjimečná.

Nejdůležitější dodavatelé a subdodavatelé společnosti:

1) elektromontážní práce a servis – Siemens a. s. , Veel s. r. o.

- dodavatelé v oboru silnoproudých a slaboproudých instalací, řídicích systémů, elektrické instrumentace a v oblasti technického zabezpečení budov (klimatizace, vzduchotechnika, vytápění atd.);

2) střešní izolace – Stavební izolace, spol. s. r. o.

- dodavatel hydroizolace plochých střech, izolace spodních staveb proti vlhkosti, tlakové vodě a radonu;

- 3) vzduchotechnika – Prokat Invest, s. r. o., Air – T, s. r. o.
- dodavatelé komponentů pro realizaci vzduchotechnických, ventilačních a klimatizačních systémů;
- 4) topení – Pedotherm Sever, s. r. o., Step – Mont, s. r. o.
- dodávka a montáž podlahového vytápění;
- 5) lešení a bednění – PERI spol. s. r. o.
- dodavatel bednění sloupů, stěnových a stropních bednění, bednění mostů a tunelů, podpěrných systémů, nosníků, lešení atd.;
- 6) výplně otvorů (okna a dveře) – Idealfenster a. s., SAPELI a. s., Hasil, a. s.
- dodavatelé plastových a hliníkových oken, dveří, automatických dveřních systémů atd. zejména pro průmyslové a obchodní objekty;
- 7) zakládání složitějších staveb – VGP – industriální stavby, s. r. o, AZ Sanace, a. s., BORETA, spol. s. r. o.
- dodavatelé nabízí díky jejich zkušenostem a technologickému zázemí služby v oboru speciálního zakládání staveb;
- 8) komunikace – Stavby silnic a železnic, a. s., Skanska CZ, a. s., Herkul, spol. s. r. o., Silnice Žatec, s. r. o.
- dodavatelé všech druhů komunikací dálnic, silnic, rychlostních komunikací spolu s rekonstrukcí a modernizací těchto komunikací;
- 9) výtahy a eskalátory – Otis, a. s., Schindler CZ, a. s., Kone, a. s.
- dodavatelé výtahů, eskalátorů, pohyblivých chodníků a automatických dveří spolu s případným servisem těchto výtahů;
- 10) sádkartony – INTERT s. r. o.
- dodavatel podlah, podkroví, příček, instalačních stěn, stopních pohledů;

11) geodetické práce a zkoušky – Ing. Petr Vodňanský – Geokarting

- poskytuje komplexní služby v oboru geodetických prací;

12) laboratorní zkoušky – Severočeské vodovody a kanalizace, a. s.

- provozovatel vodovodů a kanalizací, čistí a upravuje vody a poskytuje poradenství ve vodohospodářské činnosti a rozborů pitných, odpadních vod a kalů;

13) geotechnické zkoušky – Báňské projekty Teplice, a. s.

- zpracovatel komplexních projektových prací v různých odvětvích stavebního i technologického charakteru a provozovatel průzkumných a měřících prací;

14) stavebniny – Raab Karcher Staviva, a. s.

- dodavatel značkového stavebního materiálu;

Dodavatelé stavebního materiálu (písek, štěrk, cement, trubky atd.) si vybírá RAVEL podle toho, kde se zakázka, kterou mají vyhotovit, bude realizovat.

15) písek – Sabia, spol. s. r. o.

- dodavatel a dopravce štěrků a písku;

16) prefabrikáty – PREFA ŽATEC s. r. o.

- dodavatel prefabrikovaných konstrukcí (skeletů, hal) pro průmyslovou a občanskou výstavbu;

17) trubky – HOBAS CZ, spol. s. r. o. , SAG a. s.

- dodavatelé potrubních systémů, okapů a fasád.

Samozřejmě RAVEL spolupracuje s více dodavateli a subdodavateli. Zde poskytují seznam těch nejdůležitějších a nejosvědčenějších dodavatelů a subdodavatelů. Často také

záležitosti, kde přesně v Ústeckém kraji se stavební dílo realizuje a dle toho jsou pak následně vedoucími zaměstnanci vybírání dodavatelé a subdodavatelé, kteří mají sídlo společnosti v okolí této stavby.

## **2.5 Zákazníci – investoři a zakázky**

Nejdůležitější je pro společnost samozřejmě zákazník (investor). Přesněji řečeno jeho spokojenost s kvalitou práce RAVELU. Požadavky a potřeby zákazníků se neustále zvyšují a jejich plnění je prvořadou prioritou společnosti. Důležité je zjišťovat spokojenost zákazníka s provedenou zakázkou a jeho případné připomínky využít ke zlepšení systému jakosti. Společnosti jde především o stále zvyšování důvěry a budování dobrých a dlouholetých vztahů s jejich zákazníky.

Mezi zákazníky RAVELU patří především zástupci veřejného sektoru, ale také menší soukromé společnosti či jednotlivci, kteří si kupují od firmy nové bydlení. Jen velmi zřídka získá společnost zakázku od zahraniční firmy, která působí v České republice. Zakázky soukromým investorům vyhotovuje společnost jen na základě známosti zákazníků s jednateli společnosti nebo pro své dodavatele kvůli lepším budoucím vztahům a to jen s minimálním ziskem. Jen pár těchto zakázek přijme RAVEL zcela nezávisle na předešlých dvou kritériích, ale pouze s vidinou budoucího zisku, které mu stavební dílo přinese. Společnost realizuje přibližně 20 – 25 zakázek za rok. Z těchto zakázek je 20 veřejných a zbylých pět patří do zakázek, které společnost uskutečňuje pro soukromé investory. RAVEL se orientuje na stavebním trhu na veřejné zakázky v Ústeckém kraji a okolí. Společnost se soustředí především na město Ústí nad Labem, kde sídlí, Teplice, Děčín, Most, Podbořany, Rumburk a okolí. Veřejné zakázky zadává podle zákona o veřejných zakázkách především kraj, město a státní podniky. Dříve realizovala společnost poměrně dost zakázek právě od města. V nynější době ale počet zakázek klesl. Od kraje společnost získá jen minimum zakázek. Mezi významné klienty patří zejména Spolchemie, a. s. Ústí nad Labem, Centropol CZ, a. s., Severočeská vodárenská společnost, a. s., Správa a údržba silnic Teplice, Marks & Spencer atd.



Soukromí investoři kontaktují společnost sami, ale veřejný investoři o svých zakázkách informují nejčastěji:

- a) na <http://www.centralniadresa.cz/cadr/>,
- b) v Hospodářských novinách – v Obchodním věstníku,
- c) na <http://www.verejna-soutez.cz>,
- d) nebo zcela zřídka firma obesílá veřejný investory.

RAVEL je středně velká stavební společnost, která působí převážně v Ústeckém kraji, ale v případě nedostatku zakázek v této oblasti a nyní kvůli finanční krizi je schopen RAVEL přesunout své aktivity na určitou dobu i do vzdálenějších krajů. V rámci finanční krize přijala společnost ke konci předešlého roku zakázku pro zahraniční firmu Hills Pet Nutritio Manufacturing a. s. až v Brně. RAVEL se stal subdodavatelem společnosti Kovoprojekta Brno, a. s., která je generálním dodavatelem této stavby. RAVEL zde vykonával všechny dokončovací práce, které jsou náročné na zaměstnance (potřeba velké množství zaměstnanců). Společnost se takto rozhodla i kvůli svým zaměstnancům, jelikož jak jsem se již zmínila, v zimě je v oboru stavebnictví obtížně sehnatelná práce. Lze v podstatě vykonávat pouze práce uvnitř stavby, tzn. dokončovací práce.

RAVEL se snaží vytvořit dlouhodobé vazby na tyto subjekty svými referencemi a výsledky realizovaných staveb. Jestliže RAVEL vyhraje soutěž o veřejnou zakázku, může si pak zcela svobodně vybrat své subdodavatele a to většinou bez ohledu na investora. Realizaci zakázek má na starosti stavbyvedoucí. Stavbyvedoucí může řídit i několik zakázek současně. V době nepřítomnosti stavbyvedoucího na stavbě řídí stavební práce mistr, vedoucí pracovní čtyři nebo jiný přední dělník.

Komunikace se zákazníky je zabezpečována v průběhu přípravy staveb, v průběhu realizace zakázek, ale i po předání díla do užívání. Společnost komunikuje se zákazníky prostřednictvím telefonu, faxu, elektronické pošty, korespondence či někdy přímo jedná se zákazníkem osobně. Komunikace se zákazníkem může být zajištěna i stavebním deníkem či kontrolními dny. Často však nemusí společnost přijít vůbec do kontaktu se zákazníkem.

Společnost komunikuje s firmou, která se zabývá inženýrskou činností, jejichž služby si objednal sám zákazník (investor).

### **3. VYUŽITÍ MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ VE FIRMĚ – MARKETINGOVÝ MIX**

Do marketingového mixu spadá vše, co může ovlivňovat poptávku investorů po produktech (stavbách) RAVELU. Marketingový mix společnosti slouží k vytvoření komplexní nabídky RAVELU, která zahrnuje kombinaci hlavních faktorů, které ovlivňují kupní rozhodování zákazníka (investora) ve prospěch RAVELU. Účinnost strategie není dána uplatňováním jednotlivých marketingových nástrojů, ale jejich neoptimálnější kombinací. Je proto důležité, správně zkombinovat všechny složky marketingového mixu. Marketingovým mixem usiluje RAVEL o dosažení svých krátkodobých i dlouhodobých marketingových cílů a záměrů na stavebním trhu v ÚL a v jeho okolí.

Jelikož hovoříme u společnosti RAVEL, spol. s r. o. o zakázkovém marketingu, budu zde zcela pochopitelně pracovat se zakázkovým marketingovým mixem.

#### **3.1 Produkt (stavba)**

Základem marketingového mixu tohoto podniku je stavba. Nejvyšším zájmem společnosti je vysoká jakost dodávek jejich staveb a služeb s nimi souvisejících za přijatelných nákladů a při vysoké produktivitě všech pracovníků. Jak jsem se již v teoretické části zmiňovala, výrobky lze ve stavebnictví rozdělit na komerční a zakázkové. Ve spojitosti s podnikem RAVEL budu hovořit o zakázkovém výrobku, jelikož se výrobní realizace provádí dle dohodnutého zadání ve spojitosti s přáním a požadavky zákazníka. Zákazník (investor) před realizací stavebního díla oznámí své představy o požadované stavbě, vypracuje nabídku stavebním společnostem a v neposlední řadě vybírá z několika poptávek od stavebních firem. Stavební společnost, která soutěž o zakázku vyhraje, může až poté začít stavební dílo realizovat. Každý zakázkový výrobek (stavba) představuje výjimečný projekt. RAVEL se jak jsem již uváděla, orientuje převážně na veřejné zakázky, ve výjimečných případech i na zakázky soukromého typu. RAVEL si vybírá zakázky, jejichž realizace je ve městě, kde společnost sídlí – v Ústí nad Labem a v jeho okolí. Jelikož je stavební dílo unikátem, lze konstatovat, že RAVEL nevyrobí zcela nikdy dvě identické

stavby, naopak různorodost stavebních děl je značná a vyžaduje speciální nároky na technologickou, technickou, organizační a zaměstnaneckou vybavenost společnosti.

Ode dne, kdy byly zahájeny práce na stavbě, musí vést stavebník stavební deník. Stavebník přestává vést stavební deník dnem, kdy se odstraní vady a nedodělky a předá se zpět stavenišťě zákazníkovi. Do stavebního deníku se zapisují všechny důležité informace týkající se stavby, např. časový postup prací, údaje o počasí, teplotě, odchylky od dokumentace ověřené stavebním úřadem atd.

Do náplně práce RAVELU spadá provádění staveb a jeho odstraňování. Každá konkrétní stavba má své specifika a na každou stavbu se musí dívat odděleně. Dle interních materiálů společnosti RAVEL je produkt výsledkem činností nebo procesů a patří sem např. stavební díl, stavba, část stavby, zpracované materiály, služby atd. Produkty firmy lze rozlišit na stavby, které jsou realizované na staveništi a na drobné dodávky služeb, bez kterých by nemohlo stavební dílo vzniknout. Materiálem se rozumí ve společnosti veškerý movitý majetek, který RAVEL odebírá od svých dodavatelů za účelem dalšího zpracování a patří sem např. písek říční, kopaný, netříděný, šotolina, cement, vápno a omítkové směsi, cihly plné, betonové prefabrikáty, skruže, panely, kamenná drť různých frakcí, prkna, trámy, fošny, tyče, trubky, profily, plechy, krytina a izolační materiál atd.<sup>16</sup>

Materiál, služby a subdodávky se dělí do tří kategorií:

- 1) kategorie I. – materiál, výrobky, služby a subdodávky, které jsou zabudovány do finálního výrobku (stavebního díla) nebo jsou součástí a výrazně ovlivňují jakost finálního produktu;
- 2) kategorie II. – materiál, výrobky, služby a subdodávky, které se podílejí na výrobě výsledného produktu a ovlivňuje jeho finální jakost (speciální nářadí, přípravky, měřidla, kalibrace měřidel atd.);

---

<sup>16</sup> Interní materiály RAVELU, spol. s r. o.

- 3) kategorie III. – ostatní materiál, výrobky, služby a subdodávky, které neovlivňují jakost finálních produktů (kancelářské prostředky, pracovní pomůcky, čisticí prostředky, pohonné hmoty atd.).

Součástí produktu (stavby) jsou i služby, do kterých patří:

- projekční, vývojové a geodetické práce,
- měření, zkoušení, revize, rozbory vod a zemin,
- kalibrace měřidel,
- práce, resp. pronájem dopravních, zemních a stavebních mechanismů,
- školení a audity atd.<sup>17</sup>

Ke zhotovení stavebního díla jsou také podstatné ucelené dílčí dodávky (subdodávky), které společnosti poskytují jejich subdodavatelé.

Stavby, na které se RAVEL specializuje lze rozdělit do čtyř skupin:

- a) průmyslové stavby – především výstavba velkých provozů ve Spolchemii, a. s. v Ústí nad Labem;
- b) dopravní a inženýrské stavby – výstavba či rekonstrukce silnic, dálnic a železnic, mosty, úprava vodních toků, kanalizace, vodovody, výstavba čistíren odpadních vod atd.;
- c) pozemní stavby – stavby a rekonstrukce vzdělávacích zařízení, sportovních hal, nákupních a obchodních center, výrobních a skladových areálů atd.;
- d) reprezentativní stavby (prestižní) – stavby, které se nachází ve frekventované části větších měst a jsou lidem neustále na očích – např. Marks & Spencer a Palác Jordán v Ústí nad Labem atd.

---

<sup>17</sup> Interní materiály RAVELU, spol. s r. o.

Mezi stavby realizované RAVELEM (referenční stavby) patří např.:

- Marks & Spencer – ÚL centrum (07/08 – 10/08) – 7 375 592 Kč,
- Revitalizace objektu č. 105 – 106, Mírové náměstí v ÚL (03/08 – 09/08), 26 699 488 Kč,
- Odkanalizování a čištění odpadních vod (03/08 – 09/08) – 84 586 928 Kč,
- Palác Jordán – úprava 5. patra (03/08 – 04/08) – 1 782 495 Kč,
- Prodloužení kmenové stoky A1 – RUMBURK (06/07 – 10/08) – 41 901 845 Kč,
- Rekonstrukce vodovodů a kanalizace – Chabařovice (06/07 – 09/07) – 11 460 597 Kč,
- Zimní stadion v ÚL – opravy a úpravy (06/06 – 08/07) – 131 940 634 Kč,
- Převedení odpadních vod do Děčína – Březiny (06/06 – 06/07) – 14 995 295 Kč,
- Severotisk – přístavba haly tisku (09/05 – 08/06) – 58 932 000 Kč,
- NMEP – nízkomolekulární epoxidové pryskyřice (06/04-03/05) – 135 mil.,
- Estakáda nad Bílinou Žižkova (05/03 – 11/04) – 170 mil.,
- Průmyslová zóna Severní Předlice – I. etapa a III. etapa (12/03 – 08/04) – 29 943 000 Kč,
- Rekonstrukce objektu UJEP – II. a III. stavba (07/02-04/04) – 91 090 000 Kč,
- Centrální stáčení kapalných medií ve Spolchemii, a. s. v ÚL (08/02 – 05/03) – 16 425 000 Kč.

Další společností realizované stavby lze najít na <http://www.ravel.cz/reference.php>.

Nejvíce výdělečné jsou pro společnost stavby průmyslové a to především stavby chemických provozů ve Spolchemii, a. s. v ÚL a prestižní stavby. Naopak nejméně výdělečné jsou soukromé stavby či jejich úpravy – stavba rodinných domů.

Ve stavebnictví se klade velký důraz také na roční období a s ním spojené počasí. V zimě je pro stavební společnost nejméně práce. Brzy se stmívá, je obrovská zima a nelze vykonávat mokré procesy jako např. práce s betonem či vybudovat vodovody. V zimě je také zmrzlá zem, což je zásadní problém pro realizaci stavebního díla a tak společnost může uskutečňovat pouze práce dokončovací. Ani na jaře a na podzim není situace pro

RAVEL nějak zvláště výhodná. V tyto roční období je zem pokrytá bahnem, často prší a tudíž nelze provádět všechny stavební práce na stavbě, jelikož by stavební stroje způsobily velký nepořádek. Nejlepší a nejvýhodnější roční období pro každou stavební společnost je samozřejmě léto. V toto roční období provádí RAVEL většinu svých stavebních prací. V zimě se pak dodělávají práce uvnitř stavby. V létě společnosti nabírá pro dostatek pracovních povinností brigádníky na výpomoc.

Realizace většiny zakázek začíná na konci jara a končí na začátku zimy. V zimě se dodělávají, jak jsem se již zmínila práce uvnitř stavby. Doba na vyhotovení zakázek je tehdy nejčastěji  $\frac{3}{4}$  roku. Ale samozřejmě společnost realizuje i technicky náročnější stavby, jejichž doba výstavby je delší. Takovéto stavby se mohou realizovat dva až tři roky. Naopak na drobných zakázkách, které společnost realizuje jen zřídka, pracují zaměstnanci RAVELU jen pár měsíců.

RAVEL přijímá nejčastěji zakázky většího typu, tzn. od 4 mil. Kč. Největší zakázka společnosti byla cca za 220 mil. Kč. Nyní se ceny staveb většího rozměru, které společnost realizuje, pohybují kolem 100 mil. Kč.

Dodací podmínky stavby jsou stanoveny ve smlouvě a jsou samozřejmě dané individuálně u každé stavby. Dodací podmínky si určí veřejný investor. RAVEL obdrží také od svého veřejného investora, popřípadě soukromého investora projektovou dokumentaci vyhotovenou. Kvalita, design, vlastnosti, styl a další požadavky na stavbu jsou dány v projektu od veřejného investora.

Společnost poskytuje také předprodejní služby (vyhotovení rozpočtu, vypracování nabídky, technická konzultace) a poprodejní služby (záruky, servis). Dojde-li na stavbě ke škodě, která je v záruční době a není-li na vině investor, RAVEL případné poruchy bezplatně opraví. Je-li ale na vině investor, RAVEL škody na stavbě taktéž opraví, ale už za určitý poplatek.

Společnost poskytuje svým zákazníkům záruku, že stavbu postaví bez vad a nedodělků ve stanoveném termínu. Na stavební části poskytuje záruku 36-40 měsíců a na technologické

záležitosti 24 měsíců. RAVEL také poskytuje bankovní garance na stavby a prokazuje svému zákazníkovi, že je pojištěn u konkrétní pojišťovny. Každá realizovaná stavba musí být RAVELEM pojištěna. Společnost je pojištěna na škody vzniklé činností do 12 mil. Kč. Společnost sjednává na realizované zakázky i individuální pojištění a poskytuje na realizovanou zakázku v záruční době servis do 5 dnů. Splatnost platebních dokladů je u společnosti 30 dní.

Společnost používá při realizaci zakázky pouze takové stroje, nástroje a zařízení, které zajistí kvalitu a bezpečnost stavební výroby. Při realizaci veškerých svých staveb prosazuje RAVEL ekologicky šetrné postupy a technologie. Všechny zakázky se snaží společnost prosazovat tak, aby minimalizovala negativní dopady na životní prostředí. Při svých činnostech používají zaměstnanci nebezpečné a znečišťující látky (nafta, benzín, barvy, laky, izolační látky apod.). Z toho vyplývá nebezpečí ŽP.

Stavbyvedoucí dbá také na to, aby jeho podřízení na stavbách ovládali předpisy BOZP a znali správně technologické postupy. Dbá také o bezpečné zařízení pracovišť a jejich vybavení (buňky, maringotky atd.). Za tímto účelem musí stavbyvedoucí provádět na stavbě pravidelné kontroly a revize elektro, hromosvodů, tlakových nádob a dalších zařízení, pokud to vyžadují technické předpisy.

### **3.2 Cena**

V zakázkové stavební produkci vyjadřuje cena vzájemný vztah nabídky a poptávky a je jedním ze základních soutěžních kritérií. Ve většině odvětví tak jako i ve stavebním odvětví je cena jedním z hlavních prostředků, která ovlivní konkurenční boj. Cena je důležitý faktor určující podíl RAVELU na stavebním trhu a především výsledek hospodářské činnosti společnosti. Cena jako složka marketingového mixu je pro společnost jediným zdrojem zisku.

RAVEL, spol. s r. o. využívá na tvorbu rozpočtů a kalkulací stavebních prací software KROS PLUS. Poměrně jednoduše s ním společnost vyhotoví nabídkový rozpočet



(nabídkovou kalkulaci). Tento program obsahuje kompletní katalogy popisů a směrných cen Cenové soustavy ÚRS. Program KROS plus společně s Cenovou soustavou ÚRS zahrnuje všechny činnosti spojené s přípravou a realizací stavební zakázky.

ÚRS obsahuje:

- třídník stavebních konstrukcí a prací,
- ceníkové položky,
- rozpočtové ukazatele,
- sborník pořizovacích cen materiálů,
- všeobecné podmínky použití cen,
- tarify,
- indexy,
- obrázky.<sup>18</sup>

Cenová soustava ÚRS je ucelený systém informací, metodických návodů a postupů stanovení ceny stavebního díla, kterou využívají všechny stavební společnosti a má cca. 170 000 položek. Pro RAVEL jsou ceny stanovené programem KROS PLUS cenami porovnávacími. Pro investory je KROS PLUS velice srozumitelný a vyhovující program, v kterém si mohou snadno zkontrolovat ceny všech stavebních prací, materiálů a výrobků. Lze tak snadno zjistit jak moc je výhodná nabídka jednotlivých stavebních společností. KROS PLUS je nepostradatelný nástroj pro každého, kdo se věnuje problematice cen stavebního díla.

KROS PLUS je program, který mají zabudovaný rozpočtáři RAVELU ve svých počítačích. Program se musel nejdříve objednat, nainstalovat do počítačů rozpočtářů a až poté se mohl začít využívat. Zaměstnanci společnosti aktualizují program kvůli novým ceníkům vždy po půl roce. Používání tohoto programu je zpoplatněno.

Program umožňuje RAVELU rychle připravit kvalitní cenovou nabídku, jednoduše kalkulovat náklady, efektivně používat čerpání a fakturaci provedených prací a sestavovat

---

<sup>18</sup> ÚRS PRAHA, a. s. [online]. [cit. 12. 2. 2009]. Dostupné z: <<http://www.urspraha.cz>>.

cenové odhady pomocí rozpočtových ukazatelů.<sup>19</sup> Rozpočtáři zadají do programu všechny položky stavebních prací, které se budou na realizované stavbě provádět a náklady (stavební materiály, doprava, zaměstnanci, ostatní přímé náklady atd.), které s realizací stavby souvisí, a na základě těchto zadaných údajů sestaví program položkový rozpočet a stanoví tak cenu stavebního díla. Každá stavební práce je v programu očíslována. V programu jsou také uvedeny ceny jednotlivých stavebních prací. Takto spočítaná cena není ale cenou konečnou, kterou stanoví rozpočtáři za stavební dílo. Rozpočtáři RAVELU si cenu stavebního díla stanoví sami na základě vlastní výrobní kalkulace, která zajistí společnosti výhodnou zakázku. Jedná se o cenu smluvní a lze ji překročit pouze za podmínek stanovených ve smlouvě o dílo. Společnost má i vlastní ceník stavebních prací, ale i přesto se přihlíží k programu ÚRS, který je pro investory zárukou, že na zakázce neprodělají. Členění cen stavebních prací je ve společnosti stejné jako v programu ÚRS a je označeno i stejnými kódy jednotlivých stavebních prací. Většinou se pohybují ceny stanovené RAVELEM v rozmezí + - 10 % oproti ÚRS. Cílem RAVELU je samozřejmě dosažení uspokojivého zisku.

Co se týče stanovení cen, nelze ve stavebnictví příliš přihlížet k cenám konkurenčním, jelikož každé stavební dílo je dílem originálním, které vyžaduje individuální přístup. Každá stavební firma dokáže určité stavební práce vyhotovit za odlišnou cenu. Je to dáno především odlišnými specializacemi společností na jednotlivé stavební činnosti. Jako příklad lze uvést například demolici, kterou by RAVEL realizoval pro investora. Cena dle ÚRS by byla např. 10 mil. Kč, ale jelikož společnost vlastní své recyklační středisko, je schopna demolici provést za 8 mil. Kč a v tomto středisku následně nadrcený materiál dále ještě prodat. RAVEL tak ušetří oproti ceně stanovené ÚRS. V takovémto případě může RAVEL svým investorům poskytnout slevu na tuto práci.

Peníze na realizaci stavebních děl a na ostatní náklady spojené s výstavbou má RAVEL dopředu vypůjčeny od KB, a. s. v ÚL. Může pak s naprostým klidem pokrýt všechny vniklé náklady a vydržet do té doby než dojde k profinancování od investorů. Délka splatnosti faktur je dána ve smlouvě o dílo a pohybuje se od 30 do 90 dnů dle dohody s investory. RAVEL je oprávněn za stanovenou dobu vystavovat dílčí faktury. Dílčí

---

<sup>19</sup> *ÚRS PRAHA*, a. s. [online]. [cit. 12. 2. 2009]. Dostupné z: <<http://www.urspraha.cz>>.

faktury vystavuje společnost na základě odsouhlaseného soupisu prací provedených v příslušném období pověřeným pracovníkem objednatele. RAVEL si však nenechává vyfakturovat 100% svých vynaložených nákladů, ale dílčí faktury jsou proplaceny v jednotlivých obdobích do výše max. 90% dohodnuté ceny stavby. Zbýlých 10% je RAVELU vyúčtováno až po určité době stanovené ve smlouvě - 5 % po předání stavebního díla investorovi a zbýlých 5 % po uplynutí doby záruky. Může nastat také situace, že se společnost s investorem dohodne, že stavbu bude financovat a investor pak všechny náklady spojené s realizací stavby společnosti proplatí až za určitý čas, např. za půl roku a to bez žádného navýšení či dokonce až po výstavbě stavby.

Soukromé zakázky RAVEL moc od zákazníků nepřijímá, ale v případě, že se rozhodne takovou zakázku realizovat, stanoví si RAVEL velmi výhodnou cenu ve smlouvě, která mu zajistí určitou ziskovost.

### **3.3 Distribuce**

Distribuce je soubor činností, které zaplňují prostor mezi dodavatelem stavebního díla a jeho zákazníkem (investorem), který je často konečným uživatelem, ale nemusí to být pravidlem. Distribuce je propojena s pohybem stavebních hmot, materiálů a výrobků od výrobce na staveniště a současně i s nákupním marketingem RAVELU.

#### ***3.3.1 Řízení stavebních prací***

Jednotlivé fáze v časové návaznosti od počátku záměru investora realizovat stavební dílo až po dobu, kdy se stavební dílo začne užívat:

##### ***1) záměr investora vybudovat, rekonstruovat či modernizovat stavební dílo***

Tato fáze je často označována jako fáze přípravná, kdy se investor rozhodne pro realizaci, rekonstrukci či modernizaci stavebního díla a připraví projekt. Ve většině případů se ale stává, že často těmto službám sám investor nerozumí a proto si vyhledává na tyto činnosti

inženýrské společnosti, které plní roli prostředníka mezi investorem a stavební společností a které zajišťují projekty, realizace staveb, stavební dozory a poradenství.

## *2) výběr generálního dodavatele stavby (RAVEL)*

Následně investor (v případě RAVELU veřejný investor) zahájí zadávací řízení. V oznámení soutěžního dialogu sdělí veřejný investor neomezenému počtu dodavatelů zadání veřejné zakázky v zadávacím řízení. Oznámení soutěžního dialogu je poté pro dodavatele výzvou k podání žádosti o účast v soutěžním dialogu. Investor musí zadat také své požadavky a specifiky v dokumentaci soutěžního dialogu. Jednotlivé stavební společnosti podávají písemnou žádost o účast a prokazují splnění kvalifikace ve stanovené lhůtě.

Může také nastat situace, kdy investor omezí počet zájemců v soutěžním dialogu a vyzve pouze je k účasti v soutěži a to na základě dobré zkušenosti z předešlých zakázek. Veřejný investor musí dle Zákona o veřejných zakázkách vyzvat k účasti v soutěži nejméně 3 zájemce a může stanovit i max. počet těchto zájemců. Je-li zájemců méně než 3, může veřejný investor zadat k účasti v soutěžním dialogu všechny zájemce, kteří si podali žádost o účast v této soutěži. Veřejný investor musí stanovit jedno či dvě kritéria pro plnění veřejné zakázky.

Poté co vyhotoví dodavatelé písemné nabídky na uskutečnění stavebního záměru investora dle jeho zadávací dokumentace, dochází k otevírání obálek s nabídkami, pro které stanoví veřejný zadavatel nejméně tříčlennou komisi. Všechny stavební společnosti se snaží co nejlépe využít všechny složky svého marketingového mixu. Komise posuzuje nabídky dle zákonných požadavků a dle konkrétních požadavků zadavatele. Základním hodnotícím kritériem je nejnížší nabídková cena a ekonomická výhodnost nabídky.<sup>20</sup> Hodnocení nabídek provádí hodnotící komise. Poté následuje vyhlášení výsledků soutěže. Veřejný investor musí o výsledku této soutěže všechny dodavatele spolu s odůvodněním nejvýhodnější nabídky. Se stavební společností, která vyhraje tuto soutěž, podepíše

---

<sup>20</sup> *Zákon o veřejných zakázkách* [online]. [cit. 12. 2. 2009].

Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/verejne-zakazky/>>.

investor smlouvu. Dále budu předpokládat, že veřejný zadavatel vybral jako generálního dodavatele stavby společnost RAVEL.

### *3) výběr dodavatelů a subdodavatelů společností RAVEL*

Je zcela logické, že ne všechny práce na stavbě, si může společnost zajistit vlastními silami. Jejich realizaci na požadované úrovni zajišťují firmy, které jsou na určitou činnost specializované. RAVEL si stanoví dodavatele stavebních hmot a materiálů. Popis výběru dodavatele viz. kapitola dodavatelé.

### *4) převzetí zakázky*

Odpovědnost za řízení procesů na stavbách má VOŘ. VOŘ nebo TEŘ pověří stavbyvedoucím k realizaci díla. Stavbyvedoucí si musí zajistit následnou dokumentaci. Od pracovníka ekonomického úseku smlouvu o dílo a číslo zakázky, od rozpočtářů ocenění a rozpočet včetně subdodávek, od archiváře projektovou dokumentaci stavby a od objednavatele podle uzavřené smlouvy o dílo při předání staveniště projektovou dokumentací nebo dokumentaci tento projekt nahrazující v případě, že nebyla dosud předána archivářem.

### *5) Příprava stavby*

#### *a) zpracování vlastní dokumentace*

- harmonogram stavby a časový plán – nemusí být zpracován pro drobné zakázky nepřesahující časový limit dokončení 2 měsíce nebo nepřesahující rozpočtové náklady stavby ve výši 5. mil Kč - zpracuje rozpočtář ve spolupráci s příprávkem staveb a stavbyvedoucím;
- časový plán – není-li obsažen v harmonogramu stavby (externí a interní subdodávky s finančním oceněním) – zpracuje rozpočtář ve spolupráci s příprávkem staveb a stavbyvedoucím;

- plán pracovníků – nemusí být zpracován pro drobné zakázky a pro případy kdy zakázka nevyžaduje specializované profese, kterými firma momentálně nedisponuje – zpracuje stavbyvedoucí;
  - plán jakosti a kontrolních zkoušek – zpracuje přípravař staveb a stavbyvedoucí;
  - výpis potřebného materiálu – dle limitky materiálu od rozpočtáře – zpracuje stavbyvedoucí;
  - plán mechanizace – požadavky na dopravu, speciální mechanizaci, malou mechanizaci (míchačky, kompresory, stavební výtahy apod.), buňky, sklady, sociální zařízení atd. – zpracuje stavbyvedoucí.
- b) zavedení stavebního deníku – zavede stavbyvedoucí – musí splňovat požadavky Stavebního zákona č. 50/1976 Sb.

#### *6) Převzetí staveniště*

Staveniště přebírá stavbyvedoucí. Staveniště je majetkem zákazníka dočasně svěřeným společnosti. Stavbyvedoucí provede kontrolu, zda jsou splněny podmínky stanové ve smlouvě o dílo a stavebním povolení.

#### *7) Zařízení staveniště*

Dále určí stavbyvedoucí místa skladů, sociálního zařízení, kanceláří, skládek materiálu, napojovatelných bodů a vytyčení podzemních sítí. Je - li potřebné oplocení a ohrazení staveniště či osazení staveniště výtahem nebo jinou svislou dopravou, zajistí to též stavbyvedoucí. Stavbyvedoucí se postará i o vybudování příjezdové komunikace dle potřeby.

#### *8) Realizace stavby*

Od zahájení až po dokončení a předání stavby odpovídá stavbyvedoucí za vlastní realizaci stavby. Stavbyvedoucí řídí stavební práce, dohlíží nad postupem prací a na environmentální aspekty, koordinuje a kontroluje práce případných subdodavatelů. Práce

vlastními pracovníky řídí stavbyvedoucí prostřednictvím vedoucích čet popřípadě mistrem. Složitější práce a zvláštní procesy musí být provedeny podle technologických postupů. Výstavba probíhá dle převzaté projektové dokumentace, zpracovaného harmonogramu a další potřebné dokumentace.

Na staveništi je přítomen také technický a autorský dozor. Technický dozor představuje právě již zmiňovaná společnost, která poskytuje inženýrské služby, a která kontroluje především, zda RAVELEM vyfakturované částky pro investora souhlasí s průběhem prací na stavbě. Tato společnost sleduje, zda RAVEL investora nějaký způsobem nepoškodil, a jestli se na stavbě realizuje vše, co bylo zaneseno do rozpočtů. Autorským dozorem je zde projektant, který kontroluje, zda se dle projektů staví stavební dílo správným způsobem.

Kontrola plnění a koordinace je provedena prostřednictvím kontrolních dnů, které zorganizuje strana zapsaná ve smlouvě o dílo za účasti odpovědných zástupců zhotovitele a objednavatele. Neorganizuje-li kontrolní dny objednavatel, uskutečňuje interní kontrolní dny za stejným účelem stavbyvedoucí. Najme-li si investor inženýrskou společnost, nepřichází RAVEL jako stavební firma realizující zakázku investorovi, s investorem skoro vůbec do osobního styku. Prostředníkem je již zmiňovaný technický dozor, představující inženýrskou společnost, která komunikuje s RAVELEM a to většinou prostřednictvím již zmiňovaných kontrolních dnů. Kontrolní dny se konají každý týden či každých 14 dní v prostorách stavby a kontrolují se zde práce na stavbě a konzultují a řeší případné problémy, které se zde vyskytnou. Z kontrolních dnů je pořízen zápis, který slouží k vyhodnocení a upřesnění dalšího průběhu stavby.

#### *9) Řízení technologických a kontrolních postupů*

Pro složitější činnost a zvláštní procesy musí být zpracovány pracovní postupy.

### *10) Kontrola prováděných prací*

Kontrolní činnost v průběhu výstavby a výstupní kontrolu provádí stavbyvedoucí, případně TEŘ.

### *11) Předání díla*

Když jsou ukončeny stavební a montážní práce a uskutečněny všechny interní a externí kontroly a zkoušky, předá stavbyvedoucí objednavateli stavební dílo. Po převzetí díla zajistí stavbyvedoucí vyklizení staveniště v termínu podle smlouvy o dílo.

### *12) Užívání (provozování) stavebního díla*

Uživatel stavebního díla může být sám zadavatel veřejné zakázky či může stavební dílo dále pronajímat. V případě spokojenosti investora se stavbou, může následně RAVEL využít stavbu do budoucna jako referenční zakázku.

## **3.3.2 Výrobní a skladový areál v Hrbovicích**

Výrobní a skladový areál RAVELU se nachází v Hrbovicích u ÚL. Tyto prostory společnost vlastní a nepronajímá si je jako ze začátku svého působení. Sklady disponují celkovou plochou 103 000 m<sup>2</sup>, z toho je 70 000 m<sup>2</sup> oplocených. V těchto prostorách se nachází plochy k parkování stavebních strojů, nákladních automobilů a skladové a manipulační plochy. Dále se zde nachází nejrůznější pomůcky, které jsou zapotřebí k realizaci stavebního díla, např. pažící boxy, dopravní značení, buňky, mobilní sklad, pneumatiky, lešení, lávky atd. Přeprava zaměstnanců na stavby je především mikrobusem pro 9 lidí. Také se zde nachází budova kanceláří dopravy, šatny společně s umývárny pro 60 zaměstnanců a elektrikářská, zámečnická a truhlářská dílna. V těchto prostorách je pýchou RAVELU linka na recyklaci stavebního odpadu (drtička), na které se provádí demoliční práce. Ve skladovém a výrobním areálu jsou k dispozici také kryté plochy o celkové výměře 960 m<sup>2</sup>.



Některé stavební stroje si společnost vypůjčuje, ale převážnou většinu z nich má společnost umístěnou ve skladech v Hrbovicích. Většinou se jedná ale o stroje vcelku zastaralé. RAVEL vlastní minimum strojů s moderní technikou. Stavební stroje jsou opatřeny logem společnosti. Má-li RAVEL finance navíc, snaží se je investovat do nákupu nových strojů. Jelikož je pořízení nových stavebních strojů velice nákladné, často nakoupí společnost stavební stroje již použité, které jsou ale v lepším stavu a mají modernější prvky než ty, které vlastní. Poté společnost své středně staré stroje často prodává jiným společnostem a peníze získané tímto prodejem použije společnost na nákup nového stavebního stroje, který je jak jsem se již zmiňovala často již strojem použitým. Střední a generální opravy se plánují s ohledem na technický stav vozidel a strojů. Seznam stavebních strojů se nachází v příloze č. 7. Společnost využívá také různé měřicí, kontrolní a zkušební zařízení.

Stavební materiály, jako je písek, cement, cihly atd. si objednáva společnost od dodavatelů, ale neskladují se ve skladech v Hrbovicích, jelikož jsou tyto materiály nákladné na prostor. Stavební materiály se dodávají až přímo na konkrétní stavbu. Jestliže si RAVEL od svých dodavatelů nakoupí tyto stavební materiály, jsou tyto firmy ochotny materiály dopravit na stavbu zcela zdarma. V případě, kdy se z realizace stavebního díla nespotřebuje veškerý stavební materiál, lze ho vrátit zpět dodavateli či ho výjimečně RAVEL skladuje v Hrbovicích a to jen v případě, když ví, že bude potřeba u realizace jiného stavebního díla, které se bude konat v průběhu několika dalších dní.

### ***3.3.3 Nákupní marketing RAVELU***

Velký význam má v oblasti distribuční politiky nákupní marketing RAVELU. Společnost musí nakupovat stavební hmoty a materiály, které budou při realizaci stavby použity. Velmi podstatné je pro zásobování konkrétní místo, kde se stavební dílo nachází. Dle tohoto území následně RAVEL vybere své dodavatele stavebních hmot a materiálů. Zásobováním se zabývá ve společnosti zásobovač.

### 3.3.3.1 *Nákup materiálu a výrobků*

Nakupující, především zásobovač, rozpočtář či vedoucí dopravy bere při zjišťování požadavků na nákup materiálu a výrobků v potaz zásobu materiálu ve skladu a možnost použití tohoto materiálu, dodací lhůty, cenu materiálu a pořizovací náklady na dopravu apod. Nakupující vypracuje poptávku po materiálech a rozešle ji všem schváleným dodavatelům. Následně RAVEL vyhodnotí došlé nabídky od dodavatelů dle stanovených kritérií a vybere tu nejvýhodnější. Jedná-li se o opakované dodávky od schváleného dodavatele, nemusí nakupující vyhotovit nabídku, ale přímo organizuje již samotný nákup.

Nákup výrobků a materiálu je v RAVELU uskutečňován:

- prostřednictvím jednorázové nebo dlouhodobé kupní smlouvy, kdy nákup probíhá na základě přesně stanovených objednávek nebo telefonických požadavků (kupní smlouva, objednávka, faktura, dodací list),
- na základě přesně specifikované objednávky (objedávka, faktura, dodací list),
- nákupem za hotové, který si zajišťují žadatelé sami.

Při převzetí výrobků a materiálu provede skladník, popřípadě stavbyvedoucí vstupní kontrolu dodávky. Zjistí-li případnou neshodu, informuje nakupujícího. Je-li vše v pořádku, porovná nakupující fakturu s výsledky přejímky a s objednávkou. Následně pak fakturu předá k proplacení ekonomickému úseku. V případě, že se dodávka neshoduje s dodacím listem, objednávkou či kupní smlouvou, vrací nakupující dodávku zpět dodavateli s reklamací vady, popřípadě s návrhem na odstranění.

### 3.3.3.2 *Nákup subdodávek a služeb*

Přípravář je povinen předkládat během přípravy stavby všechny požadavky na subdodávky. Tyto požadavky jsou následně projednávány na poradě vedení. Požadavky na subdodávky schvaluje VOŘ a zajišťuje je přípravář staveb a to výběrem osvědčeného dodavatele či výběrovým řízením. Vybraným dodavatelům zašle poptávku na dodávku prací nebo služeb, a vyzve je ke zpracování a předložení nabídky. Návrhy nabídek

projednávají rozpočtáři s VOŘ, který rozhodne o výběru dodavatele. VOŘ vybere dodavatele dle toho, zda dokáže produkt dodat za přijatelnou cenu, v požadovaném množství, v předepsané kvalitě nebo ve stanoveném termínu.

#### **3.3.4 Kontroly**

Odpovědnost za fyzické provádění vstupní kontroly v areálu skladu v Hrbovicích má vedoucí skladu. Při převzetí materiálu je provedena vstupní kontrola, která se provádí u všech druhů materiálu, který ovlivňuje jakost produktu zařazených ve skupině I. a II. Jestliže zjistí skladník neshody, materiál a výrobky ihned poté označí jako neshodné a uloží je odděleně.

Vstupní kontrola materiálu na stavbě je prováděna při převzetí materiálu přímo dodaného na stavbu a je uskutečňována u materiálu, který nebyl kontrolován ve skladu společnosti. Vstupní kontrola subdodávky na stavbě je prováděna za přítomnosti zástupců obou smluvních stran. U materiálu a výrobků kategorie I. a II. jsou prováděny tyto druhy vstupní kontroly:

- a) vizuální kontrola - u zboží, které má charakter surovin;
- b) vizuální a rozměrová kontrola - u zboží s charakterem materiálu nebo jednoduchého výrobku;
- c) vizuální u dodávky a kontrola dokladů – u zboží, které má charakter výrobku.

V průběhu stavby jsou také zajištěny mezioperační kontroly, které realizuje stavbyvedoucí. Laboratorní zkoušky a náročné zkoušky z hlediska technického vybavení a personálního zajištění zabezpečuje RAVEL externě.

### **3.3.5 Označení materiálů**

Po provedení vstupní kontroly materiálu kategorie I. a II. je označení stavu v areálu skladu a na stavbách závislé na způsobu uskladnění:

- v krytých uzavřených skladech pomocí štítků, nálepek a nápisů,
- na volném prostranství pomocí štítku, nálepek, nápisů nebo cedulí, které jsou chráněny proti povětrnostním vlivům – prostřednictvím folie, plastové nebo plechové cedule s nesmazatelným nápisem.

Označení musí obsahovat minimálně druh materiálu, dodavatele a datum dodání a musí být dobře viditelné.

### **3.3.6 Skladování**

Odpovědnost za skladování a manipulaci v areálu skladu v Hrbovicích má VOŘ. Materiál od dopravce přebírá skladník, který kontroluje, zda odpovídá množství a zda není materiál poškozen. Dále musí zkontrolovat neporušenost obalu. Je-li vše v pořádku, potvrdí své převzetí podpisem na dodacím listu. Materiál, který je objednán přímo pro konkrétní stavbu, označí skladník štítkem s číslem stavby, popřípadě jménem příslušného stavbyvedoucího. Výrobek, který je dodán zákazníkem, označí skladník obdobně s uvedeným textem: „Majetek zákazníka“.

Příjem materiálu a výrobků, které prošly vstupní kontrolou, spočívá v jeho zavedení do účetní evidence v počítači prostřednictvím programu KOSYS a jeho fyzickém umístění do určených skladovacích prostor včetně řádného označení. Tuto účetní evidenci provádí skladnice. Při příjmu materiálu, který se vrací ze staveb, např. nespotřebovaný materiál, ruční nářadí atd. provádí skladník kontrolu jeho množství porovnáním s průvodním dokladem a kontrolu technického stavu vráceného zboží.

Skladník ukládá materiál do vyhrazených prostorů přehledně dle jednotlivých druhů. Druhy materiálu řádně a viditelně označí ve skupinách a uloží tak, aby nemohlo dojít

k jejich pomíchání či záměně. Hořlaviny se ukládají odděleně od ostatních materiálů a to ve skladu hořlavín a oleje a mazadla se ukládají taktéž odděleně do skladů olejů.

Výdej materiálu ze skladu je možný jen na základě předložené žádanky na materiál, který vystavuje pracovník útvaru, kde potřeba materiálu vznikla. Příjem a výdej zboží je uskutečňován prostřednictvím metody FIFO, tzn. první do skladu, první ze skladu.

Pracovníci skladu sledují neustále stav zásob ve skladu a včas uvědomují vedoucího skladu o nutnosti doplnění materiálu. Kontroly skladu provádějí pracovníci skladu nejméně jedenkrát za čtvrtletí. Ve skladě se provádí pravidelně také inventarizace. Inventarizace se provádí jednou ročně. Jedná se o fyzické ověření materiálu ve skladu, jeho množství, stavu a kvality.

### **3.3.7 Manipulace**

Ve skladu v Hrbovicích se nachází následující manipulační prostředky:

- jeřáb MB 100/160,
- vysokozdvizný vozík Balkancar DV 1792,
- nakladač UN 050,
- nakladač KNB,
- ruční paletizační vozík,
- ruční plošinové manipulační vozíky,
- mechanizační a manipulační prostředky.

Obsluhy vybraných manipulačních prostředků musí být řádně proškoleny. Veškerý materiál, se kterým pro jeho hmotnost nelze manipulovat ručně, musí být uložen na paletách nebo podložen dřevěnými trámky kvůli snadnému přemísťování vozíkem či jeřábem. Ostatní zboží je umístěno v regálech a manipulace probíhá ručně s využitím ručních plošinových vozíků a to v množství, které zaručuje nepoškození materiálu a jeho bezpečnou přepravu.

### **3.3.8 Autodoprava a stavební mechanizace**

Na ADSM může vystavit požadavky pouze žadatel o dopravu, kterým může být v RAVELU stavbyvedoucí, zásobovač, vedoucí skladu, vedoucí dopravy, vedoucí zámečnické díly a samozřejmě ředitelé firmy. Vystavění požadavku lze písemně a to 1x týdně pomocí Návrhu plánu dopravy žadatelem, který žadatel předá zástupci ADSM každý čtvrtek do 8:00 nebo zcela mimořádně ústně či telefonicky, ale následující pracovní den do 8:00 musí žadatel neprodleně dodat vyplněnou Žádanku o přepravu na ADSM.

### **3.4 Marketingová komunikace**

Cílem marketingové komunikace je zvyšování informovanosti o působení RAVELU na stavebním trhu. Ve stavebnictví je cílem firmy získat zakázku. Ve stavebnictví (především u veřejných zakázek) neplatí, že prostřednictvím marketingové komunikace stavební společnosti oslovují, přesvědčují a ovlivňují kupní rozhodnutí investora. Ve stavebnictví hraje podstatnou roli zviditelnění společnosti prostřednictvím referenčních staveb, které firma realizovala. K tomuto slouží referenční listy, viz. příloha 11.

Vedoucí zaměstnanci se marketingu ve společnosti moc nevěnují a nesnaží se ani příliš uplatňovat prvky propagace. Podle vedoucích zaměstnanců společnosti je to především kvůli žádostem o realizaci menších soukromých zakázek (např. výstavba sprchového koutu), které společnosti dříve občané běžně podávali.

Největší reklamou společnosti jsou asi její webové stránky (<http://www.ravel.cz/>), kde lze najít základní informace o společnosti a popis činnosti společnosti. Každý vedoucí zaměstnanec má také vlastní firemní e-mailovou adresu. Prostřednictvím e-mailu komunikují zaměstnanci mezi sebou, se subdodavateli, s investory, s projektanty atd.

Barvou RAVELU je barva zelená. Dělníci mají na stavbách zelené firemní pracovní oblečení s logem společnosti spolu se zelenými helmami. Červené helmy nosí na stavbách řídicí pracovníci (stavbyvedoucí, rozpočtáři a přípravaři). Společnost vydává na každý rok

i své vlastní kalendáře. Vedoucí zaměstnanci vlastní své soukromé vizitky a logo společnosti lze vidět i na firemních deskách či referenčních stavbách společnosti.

Venkovní reklamou pro společnost je na první pohled moderně postavené sídlo společnosti. Reklamou společnosti může být i vývěsná tabule, která se nachází v případě veřejných zakázek u stavby, kterou právě společnost realizuje. Jedná se o informační tabuli, která poskytuje základní informace o realizované stavbě (investor, dodavatel atd.). Často se také poblíž stavby postaví stojan s omluvou společnosti za komplikace způsobené stavbou.

RAVEL je také dlouholetým sponzorem fotbalového týmu FK RAVEL Junior a hokejového týmu HC Slovan Ústečtí Lvi. Fotbalovému týmu poskytuje RAVEL většinou jednou za čas finanční dar na nákup nových dresů či míčů. Na hokejovém stadionu v Ústí nad Labem zní jméno RAVELU na hokejových zápasech v přestávkách mezi jednotlivými třetinami, když zde pořadatelé vyjmenovávají sponzory týmu.

Podnikové vedení se často účastní také nejrozličnějších společenských akcí či často nějakou akci sama společnost pořádá (např: golf) kvůli vytvoření dobrých vztahů s obchodními partnery. Každoročně rozesílá společnost PF s logem společnosti svým obchodním partnerům či je obdarovávají láhví sektu. Pro zaměstnance vedení společnosti pořádá také firemní večírek před Vánocemi či se zde slaví pravidelně kulaté narozeniny zaměstnanců, které sponzorují jednatele společnosti. Dále pro zaměstnance organizuje vedení také sportovní den či fotbalové turnaje. Chlubou společnosti bylo každoroční pořádání reprezentativního plesu v Domě kultury Chemiků v ÚL. Letos se ale poprvé kvůli finanční krizi ples nekonal.

Vizuální styl firmy, informace o průběhu výstavby v médiích apod. vytvářejí základ pro tvorbu image a identity RAVELU. V regionálních novinách se vyskytne jednou za čas článek o společnosti a to často ve spojitosti s fotbalovým týmem, který společnost sponzoruje. V minulosti se také poměrně často psalo o cyklostezce, kterou RAVEL v ÚL vybudoval, o Střekovském dětském domovu, který RAVEL realizoval či ve spojitosti s Větruší v ÚL, kde RAVEL prováděl rekonstrukci zdí a kde se v nedávné době sesunula

část opěrných stěn. K sesunu ale došlo bez zavinění společnosti. V souvislosti s Větruší se ocitlo jméno RAVELU i v televizi.

Osobní kontakt má společnost jen se soukromými investory, kterých je ale dosti málo. S veřejnými investory se společnost do kontaktu příliš nedostane. Jak jsem se již zmiňovala, komunikuje často s inženýrskými společnostmi, které veřejného investora zastupují.



## 4. SWOT ANALÝZA

Pomocí SWOT analýzy (analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb) podrobím firmu RAVEL, spol. s r. o. detailnímu rozboru. Analýza následně společnosti poskytne podklady pro formulování strategických cílů a umožní společnosti vyhodnotit její fungování a uvědomit si problémy nebo naopak nové možnosti růstu společnosti. SWOT analýza vychází z předpokladu, že RAVEL dosáhne strategického úspěchu právě maximalizací silných stránek a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. SWOT analýza obsahuje S – W analýzu, což je analýza silných a slabých stránek RAVELU a O – T analýzu, což je analýza příležitostí a ohrožení společnosti.

### 4.1 S – W analýza

Pro navržení vhodné marketingové strategie je velmi důležité si uvědomit silné a slabé stránky RAVELU, spol. s r. o. Slabé stránky lze pak neustále zlepšovat či je zcela eliminovat a naopak silné stránky může RAVEL využít jako svojí výhodu v konkurenčním boji. Výsledkem S – W analýzy je odhalit specifické přednosti, jimiž se RAVEL liší od konkurence.

#### 4.1.1 Silné stránky

- tradice stavební společnosti – vznikla již v roce 1992;
- středně velká stavební firma a poměrně silná pozice na stavebním trhu především v Ústí nad Labem (zavedená firma na stavebním trhu);
- velmi neformální, přátelské vztahy mezi zaměstnanci podniku a i jednatelem (příjemná atmosféra ve společnosti a týmová práce);
- kvalifikovanost pracovníků řemeslných profesí;
- společnost má vlastní webové stránky společnosti – <http://www.ravel.cz>;
- společnost je držitelem certifikátu ČSN ISO 9001 : 2001 a 14001 : 2005;
- specializace na průmyslové stavby – výstavba velkých provozů ve Spolchemii a. s. ÚL;

- snaha jednatelů společnosti zviditelnit firmu výstavbou prestižních staveb (např. Marks & Spencer v ÚL, Palác Jordán v ÚL, velké provozy ve Spolchemii a. s. v ÚL atd.) či sponzoringem sportovních týmů (HC Slovan Ústečtí lvi, FK Ravel Junior);
- schopnost společnosti provádět stavby nejvyšší technické náročnosti, kvality a obtížnosti;
- snaha společnosti předložit investorovi velmi výhodně spočítanou nabídkovou cenu;
- znalost vyspělých technologií stavění;
- společnost vlastní několik nemovitostí, které jsou také zdrojem jejího zisku;
- u společnosti převažuje orientace na veřejné zakázky, která znamená pro RAVEL dosažení uspokojivého zisku;
- společnost vlastní stavební stroje a potřebné strojní vybavení;
- společnost vlastní recyklační středisko (demolice);
- společnost vlastní skladový a výrobní areál v Hrbovicích u ÚL (dostatečně velké skladovací prostory);
- velmi vysoká úroveň subdodavatelských činností (velmi dobrá spolupráce společnosti s dodavateli a subdodavateli).

#### **4.1.2 Slabé stránky**

- velké množství stavebních firem s podobnou náplní činnosti v ÚL a v okolí;
- přestože patří RAVEL ke středně velkým společnostem, nemá marketingové oddělení (marketingu nevěnuje příliš vedení společnosti pozornost);
- klesající počet kvalifikovaných dělníků a nutnost kompenzace jejich nedostatku zaměstnáváním méně kvalifikovaných dělníků (v létě brigádníci – Ukrajinci, Slováci, Romové atd.);
- společnost příliš neinvestuje do vědecko – výzkumných a inovačních aktivit;
- energetická náročnost při realizaci stavebního díla;
- společnost má při drobných stavebních akcích vysoké režijní náklady a proto přijímá soukromé zakázky jen výjimečně;
- RAVEL má méně zakázek od kraje a klesl počet zakázek od města;

- společnost vlastní poměrně staré strojní vybavení – vysoké náklady na pořízení (vlastní min. nejmodernějších stavebních strojů);
- nedostatečná jazyková vybavenost ze stran zaměstnanců (skoro nikdo z firmy aktivně neovládá žádný cizí jazyk);
- poměrně velká závislost společnosti na dodavatelích a subdodavatelích (společnost využívá pro řadu odborných činností specializované firmy) – z 30 % vyhotoví zakázku RAVEL a ze 70% jeho dodavatelé a subdodavatelé;
- společnost má uzavřeno především u KB a. s. v ÚL poměrně dost krátkodobých a dlouhodobých úvěrů;
- realizace stavebních zakázek ovlivňuje životní prostředí a je zde možnost nebezpečí znečištění životního prostředí;
- používání nebezpečných látek a přípravků (nesmí být překročeny nejvyšší přípustné koncentrace pro pracovní prostředí).

## **4.2 O – T analýza**

Tato analýza pomůže RAVELU nalézt příležitosti, které pro něj přichystal stavební trh a které mohou RAVELU v budoucnu přinést výhody nad ostatními jeho konkurenty. Analýza neopomíná ani možné ohrožení, které může v budoucnu nastat a které by mohlo společnost ohrozit.

### **4.2.1 Příležitosti**

- výstavba Marks & Spencer v Českých Budějovicích (na základě kladných referencí RAVELU při výstavě Marks & Spencer v ÚL;
- v období finanční krize malé stavební společnosti krachují a spousta kvalifikovaných pracovníků přichází o práci – pro jednatele společnosti je to velká příležitost využít tyto zaměstnance ve své společnosti;
- zkvalitnit v budoucnu strojový park (prodej zastaralých strojů a opravy);
- schopnost pronikat do nových segmentů – zakázka v Brně (RAVEL se stal subdodavatelem firmě Kovoprojekta Brno, a. s.);

- dotační fondy z EU;
- růst české ekonomiky a především růst průmyslového sektoru;
- v době finanční krize není pravděpodobná další potenciální konkurence;
- zdokonalení ISO 9001 : 2001, které by zahrnovalo širší okruh řešených problémů;
- možnost neustále vylepšovat webové stránky společnosti.

#### **4.2.2 Ohrožení**

- finanční krize;
- druhotná platební neschopnost v souvislosti s finanční krizí – nejsou-li peníze, investoři neplatí stavebním firmám a stavební firmy nemají zase z čeho financovat své dodavatele, subdodavatele atd.;
- málo kvalifikovaných pracovníků;
- nízké počty učňů, zejména v některých oborech;
- nedostatek stavitelů – vedoucích pracovníků;
- růst cen stavebních hmot a stavebních výrobků;
- velký počet stavebních firem – RAVEL v době finanční krize přežije, ale malé stavební společnosti zkrachují a tak dojde k vyčištění stavebního trhu;
- závislost na ročním období - nedostatek práce v zimě pro zaměstnance RAVELU;
- časté změny legislativy;
- možnost ekologické nehody a havárie;
- možnost zvýšení nákladů jako je energie, voda a plyn;
- společnost již nedostane od KB a. s. v ÚL žádný úvěr (má jich již mnoho).

Z této analýzy lze vypožorovat, že v RAVELU převažují silné stránky nad slabými a že se pro společnost naskýtá docela mnoho příležitostí, které by mohla v budoucnu využít. Vedení společnosti nesmí opomenout ale také slabé stránky a ohrožení, které by mohly ztížit poměrně hladký chod společnosti. Na základě zjištěných slabých míst a příležitostí se pokusím navrhnout vlastní změny ve strategii společnosti, které by mohly být pro RAVEL v budoucnu velkým přínosem a kterými by se mohla společnost nechat inspirovat.

## **5. NÁVRHY ZMĚN STRATEGIÍ VE FIRMĚ**

V závěrečné části mé diplomové práce se pokusím na základě provedených analýz navrhnout a zpracovat vhodné marketingové strategie pro tuto stavební společnost. Tvorba strategie stavební společnosti vyžaduje důsledné rozpoznání všech faktorů, které mohou ovlivnit jeho úspěšnost. Marketingová strategie je dlouhodobý úkol a proto je důležité si zvolit a pořádně rozmyslet tuto strategii. Abych mohla k samotnému doporučení svých návrhů přistoupit, musela jsem se zaměřit především na analýzu samotné společnosti, na SWOT analýzu a na marketingový mix ve společnosti.

Marketingové strategie v podniku RAVEL budu budovat na síle podniku a pokusím se využít i některé vhodné příležitosti pro podnik. Důležité je totiž si uvědomit silné stránky společnosti a zároveň příležitosti, které jsou předpokladem k vytvoření spolehlivé strategie. Aby byla mnou navržená marketingová strategie úspěšná, musí navzájem spolupracovat všechny úseky společnosti. Dobrá marketingová strategie se pak stává důkazem schopného vedení podniku a předpokladem výkonnosti podniku.

Své návrhy změn ve strategii společnosti se pokusím vypracovat pro tři specifické situace, které mohou ve společnosti nastat a které mohou zásadním způsobem ovlivnit chod společnosti. Navrhnou společnosti RAVEL vhodnou strategii pro současný stav, v kterém se společnost nachází, strategii pro předpokládaný krizový vývoj ve stavebnictví, a v neposlední řadě se budu zabývat strategií, kterou by společnost mohla realizovat, jestliže se výrazně zlepší její finanční a ostatní ukazatelé.

Společnost RAVEL je jak jsem se již několikrát zmínila středně velkou společností v Ústeckém kraji a nemá žádné výrazné problémy se svojí působností v tomto kraji. Proto budu strategii, kterou by mohla společnost využít v současné situaci (v příznivé situaci), v které se společnost nachází, navrhnout z důvodu posílení pozice společnosti na stavebním trhu a kvůli rostoucí konkurenci společnosti. Společnost by se pak postupně díky správně zvoleným marketingovým krokům mohla přibližovat i úrovni větších stavebních firem působících v Ústeckém kraji či v jeho okolí.

I přestože vedoucí zaměstnanci RAVELU nepřisuzují momentálně finanční krizi příliš velký význam, může být společnost ještě vystavena problémům, která jí způsobí finanční krize. Strategii, kterou by mohla společnost využít, kdyby se jí silně dotkla finanční krize, nemá samozřejmě společnost vůbec promyšlenou, natož vypracovanou. Vůbec nepočítá s tím, že tato situace může společnost ohrozit. A tak se společnosti pokusím navrhnout tuto strategii já, protože každá společnost by měla být připravena na všechny možnosti, které mohou nastat. Právě díky předem připravené strategii pak podnik v případě vzniklé situace nepostihnou obrovské ztráty (propouštění zaměstnanců, nemožnost získat zakázku) či dokonce ukončení samotné činnosti podniku.

V neposlední řadě vypracuji strategii, kterou by mohlo vedení společnosti aplikovat v případě, kdyby se zlepšily finanční a ostatní ukazatelé ve společnosti. Jedná se především o zvýšení produktivity a obchodního obratu společnosti, o získávání většího počtu veřejných zakázek, snížení nákladů společnosti či zaměstnávání většího počtu zaměstnanců. Jestliže se RAVELU v tomto směru bude dařit, musí mít totiž také vypracovanou strategii, kterou by vedení společnosti podtrhlo a vyzdvihlo tento úspěch na stavebním trhu. Tím by všem stavebním společnostem dokázalo, že i středně velká společnost, kterou RAVEL je, by se mohla rozrůst ve společnost velkou, které nechybí tradice v kraji.

## **1) Strategie pro současný stav společnosti**

### ***➤ Vytvoření marketingového oddělení ve společnosti***

Podle vedoucích zaměstnanců RAVELU se společnost příliš marketingu nevěnuje, a marketing není dle těchto pracovníků ve stavebních společnostech podstatný. Samozřejmě s tímto tvrzením já nemohou souhlasit, jelikož sama společnost prvky marketingu využívá, jen o tom sama neví. Neznalost vedoucích pracovníků je způsobena neznalostí funkcí marketingu. Nevědí přesně, co tento okruh zahrnuje.

Některé stavební společnosti přibližně stejné velikosti jako je RAVEL své marketingové oddělení mají. Jelikož není žádný z vedoucích zaměstnanců do

oblasti marketingu příliš zasvěcený, doporučila bych společnosti ještě před tím, než by vytvořila v rámci společnosti marketingové oddělení, aby vedoucí zaměstnanci navštívili některý ze seminářů týkající se marketingu ve stavebních firmách. Je několik firem, které se zabývají vzděláváním a poradenstvím v určité oblasti (např. seminář o marketingu stavební firmy nabízí firma Gradua – CEGOS, s. r. o. 7. – 8. 12. 2009). Tímto způsobem by vedoucí zaměstnanci zjistili, co lze ve stavební společnosti všechno realizovat pro její obchodní úspěch a co lze v konkrétních podmínkách jejich firmy vykonávat pro uplatnění se na stavebním trhu. Tyto semináře by pomohly vedoucím pracovníkům snadněji pochopit roli marketingu v jejich podniku, a co se přesně skrývá pod názvem marketingově orientovaná firma. Takovýto kurz není vůbec levná záležitost, ale myslím si, že by do tohoto mohlo vedení společnosti investovat, protože právě tyto semináře mohou být v budoucnosti zdrojem úspěchu RAVELU (seminář, který nabízí firma Gradua – CEGOS, s. r. o. stojí 8 925 Kč).

Následně poté by se mohlo vedení společnosti pokusit vytvořit marketingové oddělení, které by se nacházelo v místě sídla společnosti. Právě marketingové oddělení by se zabývalo realizací různých marketingových strategií v určité situaci, v které by se společnost nacházela. V marketingovém oddělení bych doporučila středně velké společnosti jakou je RAVEL zaměstnat tři pracovníky. Jednatelé společnosti by mohli buďto zaměstnat nové marketingově vzdělané pracovníky či by mohli využít některých ze svých pracovníků, kteří by navštěvovali již zmíněné semináře týkající se marketingu ve stavebních společnostech. Samozřejmě, noví zaměstnanci znamenají pro RAVEL větší provozní náklady, které se ale společnosti v budoucnu v případě úspěšného vybudování marketingového oddělení, vrátí.

Marketing ve společnosti není ale jen otázkou marketingového oddělení. Každé oddělení ve společnosti RAVEL by se mělo orientovat především na zákazníka a jeho potřeby a k tomu by bylo potřeba naučit všechny zaměstnance RAVELU marketingově myslet. Poté se stane společnost marketingově orientovanou.

➤ ***Obnovení spolupráce společnosti s odbornými středními školami a učiteli***

Jak jsem se již zmiňovala, v dřívějších dobách společnost spolupracovala s některými středními školami v ÚL. Nyní již tato spolupráce nefunguje. Jako správný strategický krok bych společnosti navrhla, znovu navázat kontakty s odbornými středními školami a učiteli v ÚL a v jeho okolí. Hlavním důvodem je stále klesající počet kvalifikovaných dělníků, kteří vykonávají specializovanou práci ve stavebních firmách. Ve společnosti pak dochází kvůli nedostatku těchto kvalifikovaných dělníků k zaměstnávání méně kvalifikovaných dělníků.

Tímto způsobem by si mohla společnost prostřednictvím vazeb a spolupráce s vybranými školami do budoucna zajistit kvalifikované dělníky v oboru. Jednatelé společnosti by mohli oslovit vybrané školy s nabídkou praxe pro jejich studenty. Praxi by mohli studenti v RAVELU absolvovat vždy 2 dny jednou za 14 dní a to vždy na pracovní pozici, kterou studují. Pracovníci RAVELU, kteří by měli tyto studenty na starosti, by je učili orientovat se v oboru a vždy jednou za měsíc psali posudky na jejich vykonávanou práci ve společnosti. Šikovným studentům by mohli jednatelé společnosti po jejich dokončení školy, nabídnout určitou pracovní pozici v jejich firmě.

➤ ***Aktualizace vlastních webových stránek***

RAVEL, spol. s r. o. má vlastní webové stránky na adrese: <http://www.ravel.cz/>. Jelikož v dnešní době patří www stránky vzhledem k technologickému pokroku k nedílné součásti mediální prezentace každé ze společnosti, doporučila bych vedení společnosti častější aktualizování jejich webových stránek.

Důvodem jsou především některé zastaralé informace, které webové stránky poskytují. Při tom právě prezentace firmy na internetu, je pro mnohé zákazníky velice důležitá. Společnost RAVEL by měla v očích zákazníků vypadat co nejlépe.



### ➤ *Zkvalitnění strojového parku*

Jako poslední strategický krok bych navrhla zkvalitnit strojový park společnosti. Společnost vlastní z větší části zastaralé nemoderní stroje. Společnost by měla raději čas od času investovat do nákupu moderních strojů, které disponují kvalitní technologií. Pořízení nových strojů je sice pro společnost dosti nákladné, ale v budoucnu se investování do strojů společnosti vyplatí. Část finančních prostředků na pořízení strojů by společnost mohla získat prodejem jejich starších strojů. Moderní stroje často pracovníkům uspoří čas a zvýší kvalitu jejich práce.

## **2) Strategie pro předpokládaný krizový vývoj (finanční krize) ve stavebnictví**

### ➤ *Finanční krize*

Vedení společnosti RAVEL by se mělo také zabývat situací, která může nastat, dojde-li k určitému ohrožení společnosti finanční krizí. I když se samotní vedoucí zaměstnanci domnívají, že finanční krize nemůže nějak zvláštním způsobem ovlivnit jejich podnik, myslím si, že nemají ještě v tomto směru zcela vyhráno. Nelze dopředu odhadnout, jak se finanční krize bude nadále vyvíjet, a proto je důležité mít připravenou i pro tento případ vhodnou strategii.

V současné době nemůžou být stavební společnosti příliš optimistické, ale ještě není ani přílišný důvod k pesimismu. V současnosti je cesta od získání zakázky k její realizaci podstatě složitější a mnohem nejistější. Nyní v době finanční krize si banky již důkladně vybírají společnosti, kterým poskytnou úvěr, a proto může nastat situace, kdy většina stavebních společností nebude mít dostatek peněz na realizaci zakázek. Podmínky pro udělování krátkodobých a dlouhodobých úvěrů se zpřísnují, což znamená zhoršení jejich dostupnosti. Zcela jistě se to projeví v propadu výstavby. Může se stát, že investoři nebudou mít dostatek finančních prostředků na realizování staveb, tím pádem budou chybět tyto prostředky i stavebním firmám, které nebudou moci uskutečňovat stavby.

Stavebním společností hrozí v roce 2009 kvůli dopadům finanční krize také propouštění, které se bude týkat ale především agenturních zaměstnanců a pracovníků s nízkou kvalifikací. Tlak stavebních společností na rychlý dovoz zahraničních dělníků již zmizel. Ve stavebnictví je ale i nadále nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a řemeslníků.

Dle výzkumu úvěrové pojišťovny Atradius mezi 2500 stavebními společnostmi z Evropy, Severní Ameriky a Austrálie již nyní krize na finančních trzích ovlivňuje až 45% stavebních firem a nadále uvádí, že předpokládají, že se následky krize budou ještě nadále zhoršovat. Podle tohoto výzkumu 45% stavebních společností změnilo své platební podmínky a požadují od svých zákazníků (investorů) kratší termíny splatnosti a to přesto, že 89% stavebních společností využívá nástroje, které snižují riziko, které je spjaté s pohledávkami (zálohové platby při objednávce nebo dokončení, záruky, pojištění pohledávek). I podmínky pro udělování úvěru se dle více než 50% těchto stavebních společností zhoršují. Tímto výzkumem bylo také zjištěno, že od počátku roku 2008 narůstají škody v oblasti stavebnictví více než o 30% oproti minulému roku, a to především u malých a středně velkých stavebních podniků. Podle odborníků však současná finanční krize nepředstavuje nyní dodatečný důvod pro vznik recese.

Velice nepříjemný je pro české stavebnictví i fakt, že je tento obor již od roku 2000 trvale v progresivním vzestupu, ale nyní nemůžeme s jistotou vypovědět, co přesně obor stavebnictví v dohledné době postihne. Daleko od pravdy nebude odhad stagnace, tzn. nulový růst. Jestliže by nastala situace, kdyby finanční krize způsobila masivní omezení stavebních investic, dotklo by se to všech stavebních firem a to bez ohledu na jejich velikost, tzn. velkých firem, které jsou dodavateli obrovských veřejných zakázek, ale i středních a menších firem, které jsou subdodavateli či dodavateli menších zakázek a to jak veřejných, tak i soukromých.

Dopady finanční krize na ČR závisí na tom, jak se bude ekonomika vyvíjet v rámci globálního evropského a světového prostředí a také na síle vnitrostátního hospodářského a politického prostředí. Nelze předem odhadnout rozsah dopadu

vlivů, které budou působit na jednotlivá odvětví, a tedy i na stavebnictví. Je ale zcela jasné, že v ČR nezůstane relativní klid, kterým dlouho dobu byli domácí stavbaři uklidňováni, i když společně se Slovenskem mají zatím nejmírnější průběh negativních změn. Žádný důvod k optimismu není tudíž ani ve stavebnictví. Situace nebude příznivá pro řadu stavebních podniků a ani celkový vývoj objemu zakázek není pro budoucnost příliš nadějný.

➤ ***Strategie v případě zasáhne-li společnost výrazněji finanční krize***

Právě kvůli možným negativním dopadům, které by mohla způsobit finanční krize společnosti, by mělo mít vedení společnosti vypracovanou strategii, v případě, že finanční krize zasáhne společnost výrazným způsobem, např. banky nebudou chtít poskytovat společnosti úvěry. V době finanční krize by se společnost měla orientovat především na zakázky se spolehlivým investorem, shánět a vyhledávat si zakázky veřejné, s garancí města, kraje či například stavby, které financuje EU. Zakázky, kde je co nejmenší míra nejistoty. Zakázky soukromé by neměly být pro vedení společnosti v tuto dobu prioritní, i když se na ně společnost nikdy příliš nezaměřovala. Soukromé zakázky by neměla společnost přijímat kvůli nejistotě s financováním těchto zakázek a obtížným získáním úvěru zákazníka od bank.

Aby tyto zakázky společnost získala, tzn. vyhrála veřejnou soutěž, musí si společnost budovat svojí pozici na trhu a to prostřednictvím Public relations. Každou zakázku budou totiž kromě RAVELU chtít získat také ostatní stavební společnosti, které budou představovat v této krizové situaci pro společnost velkou konkurenci. Public Relations neboli vztahy s veřejností jsou velmi užitečným nástrojem, díky kterým se společnost dostane do povědomí potenciálních zákazníků a s těmi stávajícími udrží kontakt a pomocí kterých si bude společnost budovat a udržovat dobré vztahy s okolím a veřejností.

V době finanční krize se bude vedení společnosti angažovat na udržení a zlepšení image společnosti. Cílem této strategie je, aby společnost RAVEL vystupovala v očích veřejnosti profesionálně, a aby obchodní partneři měli dobré povědomí

o aktivitách společnosti. Vedení společnosti by si mělo vytvářet pozitivní vztahy s veřejností, dodavateli, zákazníky atd. Aby byla společnost co nejvíce v povědomí svých zákazníků (investorů) a veřejnosti musí použít některý z nástrojů Public relations.

Společnosti bych doporučila například větší spolupráci s médii, aby veřejnost v době finanční krize věděla, v jaké situaci se společnost nachází a aby byla veřejnost o společnosti informována. Důležité je, aby informace v médiích nebyly zkreslené a nějak příliš se nezpěžovaly. I nadále by mohli jednatele společnosti pořádat různé golfové či jiné turnaje s vysoce postavenými lidmi v ÚL a z okolí, kteří mají vliv na získávání zakázek, tzn. budovat si dobré vztahy s investory či akcionáři.

Nesmím opomenout ani vztahy jednatelů společnosti s jejich zaměstnanci, které mají v Public relations své důležité místo. Finanční krize způsobí velkou nejistotu i ze stran zaměstnanců společnosti a proto by se měla zlepšit informovanost zaměstnanců a zvýšit jejich motivace. Jelikož je zcela zřejmé, že v nepříznivé situaci, v které by se firma díky finanční krizi ocitla, by zaměstnanci nebyli přespříliš spokojeni a jejich vykonávaná práce by nebyla stoprocentní.

Vedení společnosti by mohlo i nadále provozovat různé firemní večírky, akce pro své zákazníky, kulturní akce – mohlo by obnovit pořádání plesu v ÚL či akce sportovní. V tomto náročném prostředí je důležité pěstovat dobré vztahy s obchodními partnery společnosti kvůli vybudování si dobrého jména společnosti a následnému získání zakázek.

Vedení společnosti by mohlo v této krizové situaci publikovat také zaměstnanecké časopisy či zákaznické noviny, v kterých by mohlo zavést soutěž o některou ze zajímavých cen. Vedoucí zaměstnanci by také neměli opomenout publikovat výroční zprávy veřejnosti, například prostřednictvím webových stránek na internetu. Vedení společnosti tak ukáže všem, že situace firmy je pro veřejnost i v této nepříznivé době zveřejněna a nebude předstírat, že je ve společnosti vše

v době krize v pořádku či zatajovat některé z podstatných informací. Společnost by měla také neustále prosazovat svojí firemní identitu, tzn. zachovat barvy, grafické prvky v různých propagačních materiálech jako jsou letáky, webové stránky či různé reklamní předměty.

### **3) Strategie při výrazném zlepšení finančních a ostatních ukazatelů ve společnosti**

#### ***➤ Rozšíření působnosti společnosti mimo Ústecký kraj***

Jako každá společnost, tak i RAVEL si klade za cíl růst společnosti, kterého by chtěla dosáhnout hledáním nových příležitostí u nových zákazníků (investorů). Geografická expanze je ale závažný krok, který je potřeba důkladně promyslet. Jelikož je společnost úspěšná ve svém regionu, doporučila bych ji rozšířit své působení za hranice Ústeckého kraje, na jehož segment se nyní soustřeďuje. Jestliže by se společnosti dařilo v její stavební činnosti, získávala by více zakázek v Ústeckém kraji, které by zajišťovaly finanční stabilitu společnosti. Tím, že by společnost dosahovala velké ziskovosti z uskutečněných stavebních prací, mohlo by vedení společnosti zahájit přípravu strategie, která by společnost ještě více zviditelnila a ukázala její hlavní přednosti a to nejen v městě jejího působení, ale i v okolních městech či dokonce v jiných krajích, kam by se její činnost v případě tohoto úspěchu mohla odebírat. Již převážná většina velkých a středně velkých stavebních společností a i konkurence RAVELU realizují zakázky nejenom v místě svého sídla a okolí, ale také v krajích sousedních a i v krajích více vzdálenějších.

Zcela výjimečně společnost přijala v době finanční krize zakázku v Brně pro americkou společnost Hills Pet Nutritio Manufacturing a. s. a především na dokončovací práce. Generálním dodavatelem byla společnost Kovoprojekta Brno, a. s. Příležitostí pro RAVEL bude také nabídka na výstavbu Marks & Spencera v Českých Budějovicích na základě kladných referencí při výstavbě stejného nákupního centru v centru města ÚL.

Je zcela zřejmé, že práce mimo region, budou znamenat pro společnost také vyšší náklady, které by ale v případě dobré finanční situace neměly znamenat žádné větší problémy. Výhodou orientace společnosti pouze na Ústecký kraj jsou především nižší náklady. Jestliže by společnost rozšířila svoji působnost mimo Ústecký kraj, musela by své pracovníky dopravovat za prací do vzdálenějších měst, dále by si musela, co nejméně nákladným způsobem na stavby dovézt potřebné strojní vybavení, drobnou mechanizace a nejrůznější pomůcky, které jsou zapotřebí k realizaci stavby (např: dopravní značení, buňky, pažící boxy atd.), což by pro společnost znamenalo větší finanční zatížení. Velké stavební stroje by si mohl RAVEL případně vypůjčit od některé ze stavebních společností. S dodavateli a subdodavateli by neměl být žádný problém, jelikož jak jsem se již zmínila stavební materiály jako je písek, cement, cihly se vozí již přímo na stavby. Pro společnost by tak případně nebyl žádný problém oslovit nejvýhodnějšího dodavatele potřebných surovin, který by působil v místě realizace stavby. Společnost by po čase sama zjistila, který z dodavatelů se osvědčil a jehož služby může využít v zakázkách následujících. Doporučila bych společnosti tuto expanzi pouze v přilehlých regionech, aby náklady spojené s realizací stavby nebyly pro společnost příliš vysoké. Vedení společnosti by se do takovýchto zakázek mělo pouštět jen v případě, když by pro ně zakázka byla velice výhodná.

Rozšířením své působnosti za hranice Ústeckého kraje si vybuduje společnost jméno na větším území ČR, než-li pouze v Ústeckém kraji a dostane se do povědomí většího počtu zákazníků (investorů). RAVEL, spol. s r. o. by si tímto způsobem upevňoval své postavení na trhu nejen v Ústeckém kraji (především v ÚL), ale i sousedních regionech a příležitostně i regionech vzdálenějších.

Myslím si, že tímto směrem by se mohla společnost ubírat a po několika přijatých zakázkách mimo Ústecký kraj by sama společnost zjistila, zda se tato marketingová strategie osvědčila. Pokud by strategie na trhu neuspěla, vrátila by se společnost zpět k původnímu zažitému segmentu.

Tyto mnou navržené marketingové strategie jsou pouze jakýmsi doporučením, kterým by se vedení společnosti mohlo zabývat. Samozřejmě bych byla velice ráda, kdyby se vedení společnosti RAVELU nad mými návrhy zamyslelo a poté v budoucnosti třeba jen z části některý můj návrh realizovalo.

## ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo poukázat na význam a nezbytnost uplatnění marketingu a s ním spojené marketingové strategie i ve stavebním podniku jakým je RAVEL, spol. s r. o. Často je totiž význam marketingu ve stavebním podniku brán na lehkou váhu. Při tom se marketing stává nedílnou součástí fungování všech českých stavebních firem a podstatnou měrou ovlivňuje jejich chování na stavebním trhu. I v RAVELU není situace odlišná. Jednatelé společnosti a vedoucí zaměstnanci nepovažují marketing a s ním spojené marketingové strategie za podstatný krok, který by mohl přispět k úspěchu společnosti a naopak je význam marketingu v podniku často opomíjen. A proto jsem se na základě analýzy společnosti, SWOT analýzy a prostřednictvím marketingové mixu pokusila navrhnout několik strategických kroků, které by společnost mohla v budoucnu následovat.

I přestože má společnost RAVEL v Ústí nad Labem a v jeho okolí poměrně zvučné jméno a řadí se ke středně velkým stavebním společnostem, nesmí jednatelé zapomínat na marketing, a proto bych jim doporučila jednou za čas navštívit již zmiňovaný marketingový seminář a více se začít zabývat touto problematikou. Ve společnosti jsou totiž některé z prvků marketingu používány a aplikovány, jenže vedoucí zaměstnanci, o tom nemají ani tušení. Ve společnosti to funguje spíše na bázi zjišťování si potřebných informací z vlastní iniciativy vedoucích zaměstnanců s ohledem na to, kterou stavbu realizují. Možná je to i tím, že se vedoucí zaměstnanci neobávají o existenci společnosti, a to i přes velké množství konkurenčních společností stejného oboru.

Jednatelé společnosti a vedoucí zaměstnanci by měli také neustále sledovat situaci na trhu. Jednou za čas by měli zmapovat také své marketingové prostředí, které jim zodpoví celou řadu otázek, které se týkají jak jejich zákazníků (investorů), konkurence, dodavatelů atd. Každá stavební společnost, která chce být úspěšná, musí stoprocentně naplňovat představy zákazníka (investora) a v případě, že tyto nároky nenaplní, uvolňuje svojí pozici na stavebním trhu své lepší konkurenci.

Jednatelé společnosti spolu s vedoucími zaměstnanci by si měli také uvědomovat své silné stránky, které jsou nástrojem, kterým může RAVEL bojovat proti konkurenci a také



příležitosti, které může proti konkurenci využít. Naopak slabé stránky by se mělo vedení společnosti snažit eliminovat a nad ohrožením by se mělo vedení zamyslet a provést proti němu případná opatření. V neposlední řadě nesmím opomenout marketingový mix, který vede ke správné volbě marketingové strategie. Pro správně využití všech nástrojů marketingového mixu je ale nutno si uvědomit odlišnosti marketingu ve stavebnictví od jiných odvětví (především ve způsobu zadávání zakázek).

Na základě několika setkání s mojí konzultantkou a s Ing. Janem Procházkou, který je ve společnosti zaměstnán jako stavbyvedoucí, získaných interních materiálů, provedených analýz a zhodnocení marketingových faktorů jsem dospěla k názoru, se kterým se ztotožňuji i vedoucí zaměstnanci a to, že se stavební podnik RAVEL, spol. s r. o. nemusí obávat o svojí existenci a to i přes své některé nedostatky, kterými disponuje. Jako velkou výhodu ve společnosti bych spatřila v tom, že ve vedoucích pozicích jsou zaměstnání schopní kvalifikovaní lidé, které jsou schopni provádět stavby nejvyšší technické náročnosti, ve výborně sešraném kolektivu a v tradici společnosti.

Na závěr je možné uvést doporučení, kterým by se jednatelé společnosti RAVEL, spol. s r. o. mohli inspirovat. Jak jsem se již zmiňovala, jednatelé se marketingu ve společnosti moc nevěnují. A jelikož marketingu nevěnují příliš pozornost vedoucí zaměstnanci, snažila jsem se do tohoto problému proniknout sama a vyzdvihnout prvky, které ukazují, že je marketing pro každý podnik důležitý. Doporučila bych jednatelům společnosti na začátku provést marketingovou analýzu, která by je nasměrovala správným směrem, který by se stal základem úspěchu stavebního podniku. Dále by si měla společnost v určitých situacích stanovovat vhodné marketingové strategie, pomocí kterých by RAVEL dosáhl vytyčených cílů. Myslím si, že by se jednatelé společnosti neměli bát pro začátek investovat peníze právě na důkladnou studii marketingových faktorů, kterou by jim zhotovili buďto marketingový odborníci či nově přijatý zaměstnanci. V dnešní době totiž bez vhodné marketingové strategie žádná společnost na trhu neuspěje a viditelný úspěch nezíská.

## Seznam použité literatury

- [1] BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] FORET, M. *Marketing - základy a principy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-888-0.
- [3] FORET, M a STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.
- [4] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1992. ISBN 80-85424-83-5.
- [5] KOTLER, P. a AMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [6] LINKESCHOVÁ, D. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2005. ISBN 80-7204-396-X.
- [7] PLESKAČ, J. a SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2.
- [8] POWERS, T. *Modern business marketing*. 1st Edition. New York: West Publishing Company, 1991. ISBN 0-314-66808-X.
- [9] SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.
- [10] ŠVANDOVÁ, Z. *Marketingová strategie*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 1997. ISBN 80-7083-202-9.
- [11] ŠVANDOVÁ, Z. *Úvod do marketingové komunikace*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002. ISBN 80-7083-637-7.
- [12] *BETONSTAV Teplice a. s.* [online]. [cit. 5. 2. 2009]. Dostupné z: <<http://www.betonstav.com/>>
- [13] *BusinessInfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 21. 11. 2008]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz> >
- [14] *Centrální adresa* [online]. [cit. 15. 2. 2009]. Dostupné z: <<http://www.centralniadresa.cz/cadr/>>
- [15] *Časopis stavebnictví* [online]. [cit. 12. 12. 2008]. Dostupné z: <[www.casopisstavebnictvi.cz](http://www.casopisstavebnictvi.cz)>

- [16] *Český statistický úřad* [online]. [cit. 21. 11. 2008]. Dostupné z:  
< <http://www.czso.cz/>>
- [17] *HospodářskéNoviny.cz : Prestižní deník s důrazem na ekonomiku* [online].  
[cit. 25. 2. 2009]. Dostupné z: < <http://hn.ihned.cz/>>
- [18] <http://www.japis.cz> [online]. [cit. 5. 2. 2009]. Dostupné z: < <http://www.japis.cz/>>
- [19] *ISTAR s. r. o.* [online]. [cit. 5. 2. 2009]. Dostupné z: <<http://www.istar.cz/>>
- [20] *Klement a. s.* [online]. [cit. 5. 2. 2009]. Dostupné z: < <http://www.klementas.cz/>>
- [21] *Marketingové noviny – váš průvodce marketingem* [online]. [cit. 1. 12. 2008].  
Dostupné z: < <http://www.marketingovenoviny.cz/>>
- [22] *MSp ČR – Obchodní rejstřík na Internetu* [online]. [cit. 12. 11. 2008]. Dostupné z:  
< <http://www.justice.cz/or/>>
- [23] *Podnikatel.cz - informace pro váš business a podnikání* (zákony, daně, finance, státní  
správa) [online]. [cit. 10. 3. 2008]. Dostupné z: < <http://www.podnikatel.cz/>>
- [24] *Portál českého stavebnictví* [online]. [cit. 1. 12. 2008]. Dostupné z:  
<<http://www.ceskestavebnictvi.cz/>>
- [25] *Ravel spol. s. r. o.* [online]. [cit. 25. 2. 2009]. Dostupné z: < <http://www.ravel.cz/>>
- [26] *Severočeská stavební, a. s.* [online]. [cit. 5. 2. 2009]. Dostupné z:  
< <http://www.severoceskastavebni.cz/>>
- [27] *SIM stavby* [online]. [cit. 5. 2. 2009]. Dostupné z: <<http://www.simstavby.cz/>>
- [28] *SKD Průmstav – stavby, a. s.* [online]. [cit. 5. 2. 2009]. Dostupné z:  
< <http://www.skdprumstav.cz/>>
- [29] *Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR* [online]. [cit. 11. 1. 2009]. Dostupné z:  
<<http://www.sps.cz/index.asp>>
- [30] *Živnostenský rejstřík* [online]. [cit. 12. 11. 2008]. Dostupné z: < <http://www.rzp.cz/>>
- [31] *ÚRS Praha a. s.* [online]. [cit. 10. 3. 2008]. Dostupné z: < <http://www.urspraha.cz/>>
- [32] *Veřejná – soutěž.cz – Poptávky pro Vaši společnost* [online]. [cit. 15. 2. 2009].  
Dostupné z: <<http://www.verejna-soutez.cz/>>
- [33] *Zákon o veřejných zakázkách* [online]. [cit. 18. 3. 2008]. Dostupné z:  
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/verejne-zakazky/>>
- [34] *Interní materiály společnosti*

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Základní informace o firmě RAVEL, spol. s r. o. (1 stránka)

Příloha 2: Logo firmy (1 stránka)

Příloha 3: Výpis z obchodního rejstříku (1 stránka)

Příloha 4: Živnostenský list (1 stránka)

Příloha 5: ČSN EN ISO 9001 : 2001 (1 stránka)

Příloha 6: ČSN EN ISO 14001 : 2005 (1 stránka)

Příloha 7: Seznam stavebních strojů, stavebních pomůcek a drobné mechanizace, které se nachází ve skladech v Hrbovicích u ÚL (2 stránky)

Příloha 8: Dotazník pro dodavatele materiálu a subdodávek (1 stránka)

Příloha 9: Hodnocení dodavatele materiálu (1 stránka)

Příloha 10: Hodnocení dodavatele služeb (1 stránka)

Příloha 11: Referenční list – Marks & Spencer v ÚL (1 stránka)

**Příloha 1: Základní informace o firmě RAVEL, spol. s r. o.**

<b>Základní informace o firmě</b>	
<b>Firma:</b>	RAVEL, spol. s r. o.
<b>Sídlo firmy:</b>	Textilní 191/1, 400 01 Ústí nad Labem - Předlice
<b>Výrobní a skladový areál:</b>	Hrbovice u Ústí nad Labem
<b>Telefon, fax:</b>	+420 477 102 530 (spojovatelka) +420 477 102 540
<b>E-mail:</b>	ravel@ravel.cz
<b>IČO:</b>	472 82 312
<b>DIČ:</b>	214 – 472 82 312
<b>Datum založení:</b>	27. července 1992
<b>Bankovní spojení a Č. ú:</b>	KB a. s. Ústí nad Labem 21206-411/0100
<b>Základní kapitál:</b>	3 504 000 Kč
<b>Společníci:</b>	Pavel Novák, r. č.: 551101/1055 Na Spálence 17/300, 400 01 Ústí nad Labem Vklad: 1 752 000 Kč Obchodní podíl: 50 %  Ing. Pavel Přeučil, r. č.: 590320/0017 V přírodě 3, 400 01 Ústí nad Labem Vklad: 1 752 000 Obchodní podíl: 50 %
<b>Předmět podnikání:</b>	Ubytovací služby Hostinská činnost Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje + prodej Provádění staveb + změny staveb a udržovací práce Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady Činnosti prováděné hornickým způsobem
<b>Systém řízení jakosti:</b>	ČSN EN ISO 9001 : 2001 ČSN EN ISO 14001 : 2005

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výpisu z obchodního rejstříku a na základě interních materiálů společnosti*

**Příloha 2: *Logo firmy***



Zdroj: *RAVEL, spol. s r. o.* [online]. [cit. 10. 1. 2009]. Dostupný z: <<http://www.ravel.cz>>

### Příloha 3: Výpis z obchodního rejstříku

V ý p i s  
z obchodního rejstříku, vedeného  
Krajským soudem v Ústí nad Labem  
oddíl C, vložka 2791

Datum zápisu: 27.července 1992

Obchodní firma: RAVEL spol. s r.o.

Sídlo: Ústí nad Labem, Textilní 191/1, PSČ 400 01

Identifikační číslo: 472 82 312

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- ubytovací služby v ubytovacích zařízeních (v kategoriích vyjmenovaných v příloze č.3 živnostenského zákona) včetně provozování hostinských činností v těchto zařízeních
- činnost realitní kanceláře
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování
- hostinská činnost
- poskytování ubytovacích služeb
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- činnosti prováděné hornickým způsobem
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečnými)

Statutární orgán:

Jednatel: Pavel Novák, r.č. 551101/1055

Ústí nad Labem, Na spálence 17/300

den vzniku funkce: 27.července 1992

Jednatel: Ing. Pavel Přeučil, r.č. 590320/0017

Ústí nad Labem, V přírodě 818/3

den vzniku funkce: 27.července 1992

Jednatel jedná jménem společnosti navenek a podepisuje tak, že k obchodní firmě připojí svůj podpis.

Společníci:

Pavel Novák, r.č. 551101/1055

Ústí nad Labem, Na spálence 17/300

Vklad: 1 752 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 50 %

Ing. Pavel Přeučil, r.č. 590320/0017

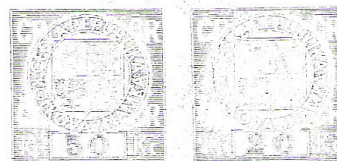
Ústí nad Labem, V přírodě 3

Vklad: 1 752 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 50 %

Základní kapitál: 3 504 000,- Kč



----- Správnost tohoto výpisu se potvrzuje -----

Krajský soud v Ústí nad Labem

Datum: 02.08.2005

Číslo výpisu: 19327/2005



Vyhotovil: Hana Hofmanová

Zdroj: Interní materiály RAVELU

#### **Příloha 4: Živnostenský list**

Magistrát města Ústí nad Labem, Živnostenský odbor

č.j.: 10199/Živ/04/Per

ev.č.: 351000-45412-03

# Živnostenský list

p r á v n i c k é   o s o b y

č.j.: 9700152Kin

ze dne: 15.1.1997

se na základě oznámení změny ze dne 8.7.2004 podle ustanovení  
§ 49 odst. 1 a 2 zák. č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění  
pozdějších předpisů, mění takto:

Obchodní firma:      RAVEL spol. s r.o.

IČ:                      472 82 312


Sídlo:                      Textilní 191/1, 400 01 Ústí nad Labem-centrum

Předmět podnikání: Provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Živnostenský list se vydává na dobu neurčitou.

Den vzniku živnostenského oprávnění: 27.7.1992

V Ústí nad Labem dne 8.7.2004

  
Ing. Galina Pecková  
vedoucí živnostenského odboru  
Magistrátu města Ústí nad Labem

Zdroj: Interní materiály společnosti



**Příloha 5: ČSN EN ISO 9001 : 2001**



**TECHNICKÝ A ZKUŠEBNÍ ÚSTAV STAVEBNÍ PRAHA, s.p.**  
CERTIFIKAČNÍ ORGÁN č. 3001 PRO CERTIFIKACI QMS a SM BOZP  
Prosecká 811/76a, 190 00 Praha 9

VYDÁVÁ

# CERTIFIKÁT

č. 1234/2006  
pro



**RAVEL spol. s r.o.**  
Ústí nad Labem, Textilní 191/1, PSČ 400 01  
IČ: 47282312

Tento certifikát potvrzuje, že uvedená organizační jednotka vytvořila, dokumentuje, uplatňuje a udržuje systém managementu jakosti v rozsahu:

- provádění pozemních, bytových, inženýrských, průmyslových a vodohospodářských staveb
- obnova památkových objektů

v souladu s požadavky normy

**ČSN EN ISO 9001:2001**  
(s vyloučením čl. 7.3 Návrh a vývoj)

V Praze dne 24.08.2006



**Ing. Jaroslav Urban**  
vedoucí certifikačního orgánu

Platnost do: 01.09.2009

TZÚS Praha, s.p. je akreditován akreditačním orgánem ČIA ve smyslu ČSN EN 45012.  
Současné platným je Osvědčení o akreditaci č. 092/2006 ze dne 09.03.2006.

Zdroj: RAVEL, spol. s r. o. [online]. [cit. 18. 1. 2009]. Dostupný z: <<http://www.ravel.cz>>

  
**TECHNICKÝ A ZKUŠEBNÍ ÚSTAV STAVEBNÍ PRAHA, s.p.**  
CERTIFIKAČNÍ ORGÁN č. 3060 PRO CERTIFIKACI EMS  
Prosecká 811/76a, 190 00 Praha 9  
**VYDÁVÁ**  
**CERTIFIKÁT**  
**č. 90/2006**  
pro  
  
**RAVEL spol. s r.o.**  
Textilní 191/1, 400 01 Ústí nad Labem  
IČ: 47282312  

Tento certifikát potvrzuje, že uvedená organizační jednotka vytvořila, zavedla, dokumentuje a udržuje  
systém environmentálního managementu v rozsahu:

➤ provádění staveb pozemních, bytových, inženýrských, průmyslových a vodohospodářských  
včetně recyklace stavebních materiálů

v souladu s požadavky normy

**ČSN EN ISO 14001:2005**  

V Praze dne 19.04.2006Platnost do: 01.05.2009

  
**Ing. Jaroslav Urban**  
vedoucí certifikačního orgánu

TZÚS Praha, s.p. je akreditován akreditačním orgánem ČIA, o.p.s. ve smyslu ČSN EN 45012 a ISO/IEC Pokynu 66.  
Současně platným je Osvědčení o akreditaci č. 451/2005 ze dne 08.11.2005.

**Příloha 7: Seznam stavebních strojů, stavebních pomůcek a drobné mechanizace,  
které se nachází ve skladech v Hrbovicích u ÚL**

Tatra 815 s - 3	5 ks
Tatra 815 UDS	1 ks
Tatra 815 MIX	1 ks
Tatra Val	1 ks
Tatra AD -16 jeřáb	1 ks
Praga AD - 8 jeřáb	1 ks
Praga V3S SKŘ	2 ks
LIAZ sklápěč	2 ks
LIAZ valník	1 ks
AVIA poj. dílna	2 ks
AVIA BUS	1 ks
AVIA skříň se sklápěcím čelem	1 ks
Buldozer	2 ks
Kolové rypadlo CAT 432	2 ks
Rypadlo DH 112	3 ks
Univerzální stroj JCB 3CX	1 ks
Nakladač KNB 250	1 ks
Nakladač UNC 060 - Bobcat	7 ks
Bagr CATERPILAR 0,75 m3	2 ks
Věžový stavební jeřáb MB 100/160	1 ks
Vibrační válec VV 1400	1 ks
Válec - pojízdný	4 ks

Pěch WACKER	5 ks
Kompresor diesel	4 ks
Kompresor el. mobilní velký	4 ks

Cisterna IVECO	1 ks
Řezačka na asfaltobetonové kryty vozovek	2 ks
Motorová pila	8 ks
Čelist'ový drtič, HARTL MINITRACK PC 1055J	1 ks
Osobní automobily	32 ks
Pažící boxy	14 ks
Bednicí systém ISNOE	1 000 m <sup>2</sup>
Bednicí systém DOKA	150 m <sup>2</sup>
Trubkové lešení	1 000 m <sup>2</sup>

Drobná mechanizace (elektrická sbíjecí kladiva, vrtačky, čerpadla atd.)

Zdroj: *RAVEL, spol. s r. o.* [online]. [cit. 18. 1. 2009]. Dostupný z: <<http://www.ravel.cz>>

**Příloha 8: *Dotazník pro dodavatele materiálu a subdodávek***

OS – 13

Příloha č. 9

Schválil: .....

Číslo / datum změny 1/ 1. 5. 2005

## Dotazník pro dodavatele materiálu a subdodávek o zabezpečení jakosti

Jméno:  Adresa:  Telefon: Fax:	Předmět podnikání: (dle živnost. listu, koncese)  Dotazník vyplnil: Funkce:
1. Je Vaše firma držitelem certifikátu / schválení systému jakosti vystaveného druhou nebo třetí stranou, jako např. ISO 9000 ? <span style="float: right;"><b>ano / ne</b></span>  Pokud ano, tak jakého ? .....	
2. Pokud ano, uveďte certifikační / schvalující orgán, registrační číslo, rozsah certifikátu / schválení a přiložte kopii dokumentu o registraci / schválení.	
3. Máte zavedený systém kontroly vstupního materiálu a služeb? <span style="float: right;"><b>ano / ne</b></span>  Archivujete záznamy o kontrole? <span style="float: right;"><b>ano / ne</b></span>	7. Máte zavedený systém nápravných opatření k zamezení výskytu neshodného výrobku? <span style="float: right;"><b>ano / ne</b></span>  Jaký?
4. Dodržujete sledovatelnost výrobku po dobu výrobního procesu? <span style="float: right;"><b>ano / ne</b></span>	8. Kalibrujete pravidelně kontrolní a zkušební zařízení? <span style="float: right;"><b>ano / ne</b></span>
5. Máte zavedený systém mezioperační kontroly a vedete o ní záznamy? <span style="float: right;"><b>ano / ne</b></span>	9. Můžete dodat certifikáty o zkouškách či certifikáty shody výrobku, budou-li požadovány? <span style="float: right;"><b>ano / ne</b></span>
6. Máte zavedený systém k identifikaci, vyčlenění a řízení neshodných položek? <span style="float: right;"><b>ano / ne</b></span>  Jak řešíte neshodu Vašeho produktu s požadavky zákazníka?	10. Umožnila by Vaše firma audit systému jakosti našemu zástupci? <span style="float: right;"><b>ano / ne</b></span>
Podpis: ..... Datum: .....	

Odpovídáte-li **ano** na otázky č. 3 až 9, uveďte u otázky odkaz na příslušný interní předpis. V případě nedostatku místa pokračujte na druhé straně nebo na samostatném listě.

### Vyhrazeno pro interní účely

Závěr hodnocení dodavatele: .....	
Podpis: .....	Datum: .....

Zdroj: Interní materiály společnosti

**Příloha 9: Hodnocení dodavatele materiálu**



OS – 13

Příloha č. 4

Schválil: .....

Číslo / datum změny 1/1. 5. 2005

RAVEL, spol. s r.o.	<b>Hodnocení dodavatele materiálu</b>	Evid. číslo:
		List:
Dodavatel (název, adresa):		
IČO/DIČ:		
tel.:	fax:	E-mail:
		kontakt. osoba:
Druh nakupovaného materiálu:		

Výběr dodavatele proveden na základě posouzení:

nabídky – ano/ne dotazníku – ano/ne referenčních vzorků – ano/ne referencí – ano/ne

Hodnocená kritéria		Průběžného hodnocení – tab. č.1									
Číslo	Název	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.	Systém řízení jakosti										
2.	Včasnost a rychlost dodávek										
3.	Jakost dodávek										
Průměrná hodnota (body dle hodnocení/3)											
Výsledné hodnocení (1.část – tab.2)											
4.	Cenová přijatelnost										
Výsledné hodnocení (2.část – tab.2)											
Datum hodnocení											
Zpracoval - podpis											
Dodavatel vyzkoušen (ano/ne)											

Tabulka č.1 – Bodové ohodnocení

KRITÉRIUM	BODY	ZPŮSOB OHODNOCENÍ
1.	5	Dodavatel má vybudovaný systém jakosti a může předložit certifikát
	3	Dodavatel buduje systém jakosti, resp. dle dotazníku splňuje min. 4 body (z 3.- 8.)
	0	Dodavatel nebuduje systému jakosti, resp. dle dotazníku splňuje méně jak 4 body
2.	5	Dodavatel spolehlivě plní dodávky, reaguje kladně i na nestandardní požadavky
	3	Dodavatel obvykle plní dodávky, při potížích spolehlivě informuje o situaci
	0	Dodavatel má problémy dodávat včas, neinformuje spolehlivě o situaci
3.	5	Dodávky vždy plně vyhověly při vstupní kontrole a přejímce
	3	Dodávky ojediněle neodpovídaly požadavkům, reklamace rychle vyřizovány +NO
	0	Dodávky opakovaně reklamovány, reklamace zdlouhavé bez návrhů NO
4.	5	Dodavatel poskytuje cenové zvýhodnění při opakovaných dodávkách
	3	Dodavatel poskytuje ještě příznivé cenové relace
	0	Dodavatel neposkytuje cenové zvýhodnění, cenová relace je nepříznivá

Tabulka č. 2 - Výsledné hodnocení

Průměrná hodnota	5,00 a 4,33	3,67 a 3,00	3,33 a > 3,00
Výsledné hodnocení	A	B	C

Poznámky

--

Zpracoval: .....

Dne: .....

Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha 10: Hodnocení dodavatele služeb

OS – 13

Příloha č. 5

Schválil: .....

Číslo / datum změny 1/ 1. 5. 2005

RAVEL, spol. s r.o.	<b>Hodnocení dodavatele služeb</b>	Evid. číslo:
		List:
Dodavatel (název, adresa):		
IČO/DIČ:		
tel.:	fax:	E-mail:
kontakt. osoba:		
Druh nakupované služby:		

Výběr dodavatele proveden na základě posouzení:

nabídky – ano/ne    dotazníku – ano/ne    referenčních vzorků – ano/ne    referencí – ano/ne

Kriterium		Průběžného hodnocení – tab. č.1									
Číslo	Název	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.	Termínové plnění										
2.	Jakost poskytnutých služeb										
Průměrná hodnota (body dle hodnocení/2)											
Výsledné hodnocení (1.část – tab.2)											
3.	Cenová přijatelnost										
Výsledné hodnocení (2.část – tab.2)											
Datum hodnocení											
Zpracoval - podpis											
Dodavatel vyrozuměn (ano/ne)											

Tabulka č.1 – Bodové ohodnocení

KRITÉRIUM	BODY	HODNOCENÍ
1.	5	Dodavatel je vždy vstřícný k požadov. termínům, plní sjednané termíny
	3	Dodavatel je vstřícný k požadov. termínům, při problémech včas informuje
	0	Dodavatel je nespolehlivý v plnění termínů, neinformuje včas o problémech
2.	5	Uživatel/é je spokojen s jakostí poskytovaných služeb bez výhrad
	3	Uživatel/é měl ojediněle výhrady k jakosti poskytovaných služeb
	0	Uživatel/é měl opakovaně vážné výhrady k jakosti poskytovaných služeb
3.	5	Dodavatel poskytuje cenové zvýhodnění při opakovaných dodávkách
	3	Dodavatel poskytuje ještě příznivé cenové relace
	0	Dodavatel neposkytuje cenové zvýhodnění, cenová relace je nepříznivá

Tabulka č. 2 - Výsledné hodnocení

Průměrná hodnota	5,00 a 4,00	3,00	> 3,00
Výsledné hodnocení	A	B	C

Poznámky

--

Zpracoval: .....

Dne: .....

Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha 11: Referenční list – Marks &amp; Spencer v ÚL



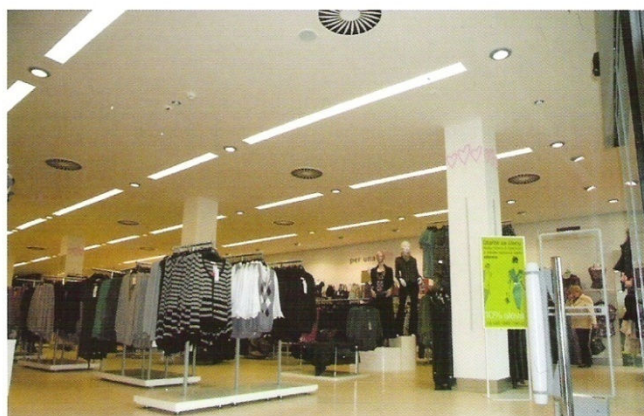
architektura

2008

v Ústí nad Labem



MARKS & SPENCER



Zdroj: Interní materiály společnosti